

**Die Persönlichkeit
in ihrer
betriebspsychologischen Bedeutung**

Abhandlung
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel

von

KARL SEITZ

aus Ludwigshafen a. Rhein (Deutschland)

Basel 1954

Verlag von Helbing & Lichtenhahn



**Die Persönlichkeit
in ihrer
betriebspsychologischen Bedeutung**

Abhandlung
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel
von

KARL SEITZ
aus Ludwigshafen a. Rhein (Deutschland)

Basel 1954
Verlag von Helbing & Lichtenhahn

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät
auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Kunz und Prof. Dr. Brogle

Basel, den 6. März 1953.

Prof. Dr. Salin
Dekan.



Die Arbeit erscheint gleichzeitig als Heft 12 der
Basler betriebswirtschaftlichen Studien

herausgegeben von

Dr. Theodor Brogle

Professor an der Universität Basel

Direktor der Schweizer Mustermesse

Verlag von Helbing & Lichtenhahn, Basel

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	1
1 Historisches	1
2. Aufgaben der Betriebspsychologie	6
3. Eigene Fragestellung	8
I. Der Betriebsangehörige als Persönlichkeit	
1. Die Struktur der Persönlichkeit	10
a) Begriffsbestimmung von Persönlichkeit, Charakter und Struktur	10
b) Aufbau der Persönlichkeit	13
c) Charakter-Züge und Eigenschaften, Temperament und Polarität	15
2. Die Eignung der Persönlichkeit	
a) Die betriebspsychologische Eignungsprüfung	17
b) Methoden der Eignungsprüfung	19
c) Das Berufsbild	21
d) Eignung und Neigung	25
3. Persönlichkeit und Typus im Betrieb	28
4. Der entwicklungspsychologische Aspekt	
a) Die Entwicklung des Jugendlichen im Betrieb	29
b) Berufserziehung des Lehrlings	33
c) Der alternde Arbeiter	36
5. Die Frau im Betrieb	39
II. Die Persönlichkeit des Vorgesetzten	
1. Ethischer und psychologischer Persönlichkeitsbegriff	43
2. Aufgaben und Eigenschaften des Vorgesetzten	45
III. Einflüsse auf die Persönlichkeit	
1. Innerbetriebliche Einflüsse	49
a) Der Arbeitsprozeß	49
b) Werkzeug und Arbeitsplatz, Werkzeug und Arbeitsprodukt	55
c) Der Lohn	61
d) Soziale Einrichtungen	65
2. Außerbetriebliche Einflüsse	68

	Seite
IV. Gemeinschaft und Persönlichkeit	75
1. Die Arbeitsgruppe	77
2. Das Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis	79
3. Die Betriebsgemeinschaft	81
V. Psychologische Betriebsanalyse und -Diagnose	85
VI. Betriebspsychologische Persönlichkeitsbehandlung	87
Schlußbetrachtung	89
Schema zur Persönlichkeit	91
Betriebspsychologische Tagesmeldung	92
Betriebspsychologische Karteikarte	94
Literaturangabe	102

Einleitung

Bevor die Fragen, welche sich aus dem Thema: „Die Persönlichkeit in ihrer betriebspsychologischen Bedeutung“ ergeben, näher präzisiert werden, erscheint ein geschichtlicher Rückblick als angebracht. Dieser wird zeigen, in welchem Ausmaße Psychologie im Betrieb angewendet wird. Ob man hierbei die Betriebspsychologie als Teildisziplin der Psychologie oder Betriebswirtschaftslehre ansieht, ist in diesem Zusammenhang eine unwesentliche Angelegenheit. Umso wichtiger dürfte eine genaue Definition der Betriebspsychologie, ihrer Aufgaben, Methoden und Ziele sein.

1. Historisches

Im Jahre 1874 wurde unter der Leitung von Wilhelm Wundt an der Universität Leipzig das erste psychologische Institut der Welt gegründet. Aus seiner Schule ging der Psychiater Kraepelin hervor, „der bereits in den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts die Frage stellte, welche Komponenten ein Arbeitsleistungsvorgang besitzt“¹. Da der menschlichen Arbeit eine besondere Bedeutung im Wirtschaftsleben zukommt, widmete man sich in zunehmendem Maße den Ergebnissen der arbeitspsychologischen Forschungen. Wegbereiter war der Amerikaner F. W. Taylor², welcher kurz vor der Jahrhundertwende erstmals den Versuch unternahm, — durch sein System der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ — aus dem „Produktionsfaktor Mensch und Maschine“ das Höchste an ökonomischem Nutzeffekt zu erzielen. Ein wichtiges Hilfsmittel von Taylor war die Psychotechnik, deren Entstehung mit den Namen Gilbreth³, Link⁴, Scott⁵ und Münsterberg⁶ aufs engste verknüpft ist.

1 Elsenhans-Giese: Lehrbuch der Psychologie, S. 462.

2 Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung.

3 Gilbreth: Primer of Scientific Management.

4 Link: Employment Psychologie.

5 Scott: Increasing human Efficiency in Business.

6 Münsterberg: Psychologie und Wirtschaftsleben.

Hugo Münsterberg, in Danzig geboren, war ebenfalls Schüler von Wundt. 1910 kam er als Austauschprofessor aus den USA⁷ nach Berlin, wo durch ihn das „erste“ Kolleg über Wirtschaftspsychologie abgehalten wurde. Nach ihm ist die Psychotechnik „die Anwendung der Psychologie im Dienste der Kulturaufgaben“. Die experimentelle Psychologie will er „planmäßig in den Dienst der Wirtschaft gestellt“ wissen.

Während des Weltkrieges 1914/18 wurden psychotechnische Methoden — vornehmlich in Deutschland und den USA — in vielen Betrieben angewendet, deren Erkenntnisse meist erst in der Nachkriegszeit verarbeitet und weiterentwickelt worden sind. Wissenschaftler wie W. M. Moede, Fr. Giese, O. Lipmann u. a. m. sind hier bahnbrechend gewesen.

Inmitten der zwanziger Jahre fand die Wirtschaftspsychologie und Psychotechnik (beide Bezeichnungen galten z. Tl. synonym) im europäischen Auslande großes Interesse und eine entsprechende Verbreitung⁸. Viele Institute wurden gegründet und zur „internationalen Vereinigung für Psychologie und Psychotechnik“ zusammengeschlossen. Heute sind für das Wirtschaftsleben die Erfahrungen und Erkenntnisse der Psychotechnik unentbehrlich geworden.

Indem wir es vorerst bei diesem etwas gedrungenen Rückblick bewenden lassen, sei auf das Kapitel über „Aufgaben der Betriebspsychologie“ verwiesen, in welchem zur Definition der Psychotechnik nähere Ausführungen folgen werden. Es scheint als zweckmäßig, wenn wir die Aufmerksamkeit auf die Entwicklung gewisser anderer Gegebenheiten richten, welche mit unserem Anliegen in integrierendem Zusammenhange stehen.

Was in dem eingangs erwähnten Wundt'schen Institut gearbeitet wurde, gehörte noch zur Ära der „positivistischen“ Psychologie, einer Psychologie als reiner Erfahrungswissenschaft, die maß und wogte und sich dadurch den Eingang zu den sog. „exakten“ Wissenschaften sicherte. Mit Bezeichnungen wie „Psychophysik“ (Fechner) und „physiologische Psychologie“ (Wundt) wurde der Grundstein für eine Psychologie als selbständige wissenschaftliche Disziplin gelegt. Doch „erst das 19. Jahrhundert hat die Psychologie zur ‚Erfahrungswissenschaft‘ gemacht — machen wollen —, und es hat sich bald genug erwiesen, daß auch diese Erfahrungswissenschaft von ihrem Ausgang und Ursprung, der Philosophie, nie völlig loszulösen sein wird“⁹. „Denn schon die allgemeinsten und

⁷ Seit 1892 Professor für Psychologie an der Harvard-Universität in Cambridge, Mass. USA.

⁸ Weber: Praktische Psychologie im Wirtschaftsleben, S. 363 ff.

⁹ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 11.

grundlegenden Begriffe der Seelenwissenschaft — wie Seele selbst; Psyche, Bewußtsein, Person, Wille, Geist, Vernunft, Verstand, Vorstellung, Idee — sind Zentralbegriffe der Philosophie und ihrer Systeme“¹⁰. Mit Recht bezeichnete man eine solche Seelenwissenschaft als „Psychologie ohne Seele“, die sich letztlich nicht um Probleme der Persönlichkeit kümmerte. Als Zweig der Psychologie war die Psychotechnik in ihren Anfängen ebenfalls mit diesen Mängeln behaftet.

Vor etwa 30 Jahren wurde endgültig der Ring dieser Horizontverengung gesprengt, und es kam zum Durchbruch, was bereits durch Dilthey, Freud, Klages, Stern u. a. m. vorbereitet wurde. Die zur „Seins-Psychologie“ erweiterte Seelenwissenschaft wurde insbesondere durch die Tiefenpsychologie und Charakterologie (überhaupt Persönlichkeitspsychologie) bereichert. Der Psychologie ist es dadurch möglich geworden, den Arbeitenden, den Betrieben und dem gesamten Wirtschaftsleben mit mehr Mitteln und tiefgehenden Erkenntnissen entgegenzukommen — zum Nutzen des werktätigen Menschen und zum Vorteil ökonomischer Belange. —

Bei weiterer historischer Betrachtung soll eine sozialpolitische Linie aufgegriffen werden, die sich gerade auch in betriebspsychologischer Hinsicht als relevant erweisen wird.

Das Verhältnis Arbeitgeber — Arbeitnehmer erfuhr mit der französischen Revolution erstmals den Anfang zu einer grundlegenden Änderung. Es wäre müßig, die Einteilung in Herren und Sklaven etwa in der vorchristlichen Zeit suchen zu wollen, denn wer möchte den Beweis dafür erbringen, daß es heute nirgendwo eine rücksichtslose Unterdrückung Machtloser durch gewisse Herrschende mehr gibt! Einzelfälle sollen aber kein Zerrbild von der Tatsache geben, daß beginnend mit dem Jahre 1789 bis heute eine fortschreitende „politische Demokratisierung“ im Gange ist. „Der Analphabetismus der Massen hat im letzten Jahrhundert stark abgenommen und gehört in den europäischen Ländern zur Ausnahme“¹¹. Fr. Baumgarten hebt hervor, daß gerade dadurch die „geistige Kluft“ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verringert wurde und sie (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) „notwendigerweise in ihren gegenseitigen Beziehungen, wenn nicht nach außen, so doch innerlich“¹² in einem gewissen Sinne einander angeglichen wurden.

10 Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 12.

11 Baumgarten: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, S. 16.

12 Baumgarten: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, S. 16

Die zunehmende geistige Aufgeschlossenheit des arbeitenden Menschen hob auch gleichzeitig das Selbstbewußtsein. Die Arbeitnehmer schlossen sich zusammen in den Gewerkschaften und waren dadurch in der Lage, mit organisierter Macht den Arbeitgebern gegenüberzutreten. — Die Folge für letztere war, daß sie nicht mit dem „Kostenfaktor Arbeiter“ nach Belieben verfahren konnten, sondern ihn als Mensch und „Persönlichkeit“ behandeln mußten, wollten sie nicht mit Sicherheit Schiffbruch erleiden.

Daß sich dieser Wandel in den jeweiligen Ländern langsam und zeitlich verschieden vollzogen hat und noch vollzieht, bedarf keiner Erörterung. Vor noch kaum zwanzig Jahren schrieb ein Arbeiter: „Die Industrie ist brutal, denn sie kennt nur das Gesetz der Bilanz . . .“¹³.

Schließlich förderte auch die technische Entwicklung in positiver Weise die Beziehung Arbeitgeber — Arbeitnehmer. „Wenn z. B. in einer Fabrik statt einer Anzahl von Arbeitern . . . nur ein Arbeiter den ganzen Betrieb im Saale überwachen kann, so wird er unwillkürlich anders eingeschätzt“¹⁴. Heute „ist ein Arbeiter im modernen Betrieb imstande, böswillig große Materialschäden (an den Maschinen), die den ganzen Betrieb stilllegen können, anzurichten“¹⁵. Nicht zu vergessen sind die sozialen Umschichtungen innerhalb der Arbeitnehmerschaft. So ist z. B. die Zahl der Büroangestellten in Deutschland und in der Schweiz seit nahezu 30 Jahren fast ständig im Anstieg begriffen. Dasselbe gilt für technische, wissenschaftliche und kaufmännische Berufsgruppen. Fr. Baumgarten sieht darin die gleichzeitige Niveauehebung der Massen, welche letztlich wieder eine Änderung der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Folge hatte¹⁶.

Zur Verminderung dieses Abstandes trägt auch die Berufspsychologie bei, indem sie feststellt, daß die Bezeichnung „hohe und niedere Berufe“ in psychologischer Sicht vielfach gar nicht gerechtfertigt ist.

Wenn wir abschließend auf die heutige Anwendung der Psychologie in den Betrieben zu sprechen kommen, so sei darauf hingewiesen, daß aus Gründen der Humanität, aber auch zu einem großen Teil unter dem Druck der soeben aufgezeigten sozialen und technischen Entwicklung, die Erkenntnisse der Psychologie begrüßt, helfend herangezogen, oder schließlich als „letzte“ Rettung verwendet werden.

¹³ Lenhard: Mensch unterm Hammer, S. 209.

¹⁴ Baumgarten: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, S. 21.

¹⁵ Baumgarten: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, S. 19.

¹⁶ Baumgarten: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, S. 20.

In den USA — vorweg der Großindustrie — wird heute Psychologie auf breitester Basis angewendet. Unter der Flagge von „Personnel Management“ und „Human Relation“ arbeitet in den Betrieben eine stattliche Anzahl von Psychologen. Ein flüchtiger Blick auf die Flut amerikanischer Literatur lehrt, daß für die psychologische Forschung und Realisierung ihrer Erkenntnisse durch die Wirtschaft erhebliche Dollarbeträge ausgegeben werden. Hierzu schreibt Heitbaum ¹⁷: „Die Annahme, daß diese Gedankengänge (jene welche die menschlichen Beziehungen in den Betrieben positiv beeinflussen) ¹⁸ in USA schon Allgemeingut geworden seien, ist ebenso verfehlt, wie die Meinung, daß dem Unternehmer in Amerika ein fein ausgeklügeltes System von psychologischen Erkenntnissen die Ausbeutung des Arbeiters sehr erleichtere“. Außerdem muß darauf hingewiesen werden, daß die dort gewonnenen Erkenntnisse nicht ohne weiteres für die meist geschichtlich und geographisch anders liegenden Verhältnisse europäischer Betriebe nutzbar gemacht werden können.

Auch in den europäischen Instituten wurde oft in mühsamer Kleinarbeit viel geforscht. Meist fehlte aber die Breitenwirkung der Ergebnisse, woran einerseits mangelnde Unterstützung durch den Staat und die Wirtschaft und andererseits der letzte Krieg Schuld gewesen sein mögen. „Das ist um so seltsamer“, meint Kroeber-Kenet, „als nahezu die gesamten Impulse für die angewandte Psychologie aus dem deutschsprachigen Raum ausstrahlen, d. h. aus Deutschland und der Schweiz. . . . Mit einem lächelnden und weinenden Auge übersetzen wir jetzt aus dem Englischen . . . was längst unser Besitz war“ ¹⁹. Und in der Tat: zu den bereits erwähnten Namen Kraepelin, Münsterberg, Moede, Giese, Lipman u. a. m., gesellen sich in würdiger Folge und Nachfolge Schweizer Psychologen, wie Suter, Carrard und Biäsch.

Rückblickend dürfen wir sagen: Die Psychologie steht nicht mit leeren Händen da und es liegt an der Wirtschaft, ob und wie sie in Zukunft Anerkennung findet. Auch in dieser Perspektive gilt für Unternehmer- und Arbeitnehmerschaft der Vers von E. M. Arndt:

Der große Mann geht seiner Zeit voraus,
der Kluge geht mit ihr auf allen Wegen,
der Schlaukopf beutet sie gehörig aus
und nur der Dummkopf stellt sich ihr entgegen.

¹⁷ Heitbaum: Psychologie im Betrieb, S. 116. (Eine kurze Zusammenstellung darüber).

¹⁸ Eigener Zusatz.

¹⁹ Türk: Neuzeitliche Methode der Personalauslese, S. 6. Kroeber und Kenet sind Leiter des Institutes für Personalauslese.

2. Aufgaben der Betriebspsychologie

Vorweg gilt es die Betriebspsychologie als Zweig der angewandten Psychologie terminologisch von der Wirtschaftspsychologie und Psychotechnik zu unterscheiden.

Die Wirtschaftspsychologie befaßt sich mit der Gesamtheit des Wirtschaftslebens, die Betriebspsychologie hingegen nur mit dem Betrieb. Sie geht nicht von der Arbeit des Menschen aus, sondern vom Menschen selbst. — Die Psychotechnik interessiert sich vornehmlich für den „Arbeitscharakter“ des Menschen und „versucht, die äußere Leistung des Arbeiters zu rationalisieren“. Die Betriebspsychologie widmet sich der „inneren Leistung des Arbeiters, dem ‚Haltungswert‘ und legt entsprechend ihren Schwerpunkt auf eine Gesamtdiagnose der arbeitenden Persönlichkeit, der Arbeitsgruppe und des Betriebes als Ganzheit“. Gegenüber dieser ganzheitlichen psychologischen Methode begnügt sich die Psychotechnik mit einer Spezialdiagnose, d. h. sie interessiert sich für den meist exakt meßbaren „Leistungswert“, den der Arbeiter für den Betrieb hat ²⁰.

So läßt sich die Betriebspsychologie definieren als „wissenschaftliche Menschenkenntnis, angewendet auf den Menschen im Betrieb, sein Arbeitserlebnis, seine Arbeit und seine Leistung oder anders ausgedrückt, betriebliche Menschenkunde“ ²⁰.

Es ergibt sich hieraus eine praktisch-betriebliche, soziale und wissenschaftliche Aufgabe. Erstere will die Beseitigung der Arbeitshemmnisse, die im fachlich-technischen oder im persönlich-menschlichen Bereiche liegen. — Die soziale Aufgabe fußt in der Tatsache, die Scherke ²¹ einfach aber treffend in dem Satz: „Der Mensch muß arbeiten, um leben zu können“, ausspricht. Es geht hier unter anderem um die Lohnfrage, die Sicherung der materiellen Existenz, die im positiven oder im negativen Falle — gerade im sozialpsychologischen Felde — ihren Niederschlag findet. — Die wissenschaftliche Aufgabe beschäftigt sich mit der Auswertung des Materials, das durch Beobachtung und Untersuchung an den in den Betrieben arbeitenden Menschen gewonnen wurde.

Neben der Betriebspsychologie, wenn auch fundiert durch sie, stellt G. Fischer die sog. „Betriebssoziologie“ ²². Obwohl diese Trennung wissenschaftlich und terminologisch berechtigt ist, folgen wir einer

²⁰ Scherke: Betriebspsychologie, S. 13—16.

²¹ Scherke: Betriebspsychologie, S. 20.

²² Fischer: Der Mensch im Betrieb, S. 260—263.

anderen Gliederung, nach welcher ein Weg der Betriebspsychologie die betriebliche Sozialpsychologie ist, welche ihrerseits in integrierendem Zusammenhange mit der Soziologie steht. —

Durch den geschichtlichen Rückblick sollte gezeigt werden, wie sich aus dem Zusammenspiel von Wirtschaft, Betriebspraxis und Psychologie der neue Wissenszweig, die Betriebspsychologie herausentwickelt hat. Sie entstand nicht nur durch forschend-denkerisches Bemühen in der stillen Gelehrtenstube, sondern im Kampf um die Seele des Arbeiters²³, nämlich dort, wo Kapital und Arbeit, wo die Seinssphäre der sachlichen Produktionsmittel und menschlichen Arbeitskraft in den Betrieben²⁴ in spannungsvollem Gegensatze standen und noch stehen. Konnte Henry Ford, ein Unternehmer großen Formats, sagen: „Wir halten nicht viel von der ‚offenen Hand‘, von der ‚persönlichen Fühlungnahme‘ oder von dem ‚menschlichen Element‘ im Berufsleben“²⁵ und sich ein Psychologe wie Tramm darüber beklagen, daß eine Lehre von der Arbeiterbehandlung fehlt²⁶, so zeigt gerade die moderne Betriebspsychologie, daß es Mittel und Wege gibt, die trotz Technik und Großindustrie es möglich machen, zu einer gesunden Entfaltung der Persönlichkeit des arbeitenden Menschen beizutragen.

Es bleibt noch die Frage, in welcher Art von Betrieben die Betriebspsychologie ihr Arbeitsfeld findet. Es darf gesagt werden: in jedem Betrieb. Daß in arbeitsintensiven Betrieben im allgemeinen mehr Ansatzpunkte für die Psychologie bestehen wie z. B. in den kapitalintensiven, liegt auf der Hand.

Was schließlich die Betriebsgröße anbelangt (man unterscheidet Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe), so ist diese sowieso kein absoluter Begriff, „Was in der Schweiz als Großbetrieb betrachtet wird, fällt (in anderen Ländern) unter Umständen nicht mehr darunter“²⁷. Die Betriebspsychologie widmet sämtlichen Betriebsgrößen ihre Aufmerksamkeit; doch auch hier bildet naturgemäß der Großbetrieb ein besonders dankbares Untersuchungsobjekt, und einen weiteren Arbeitsbereich. Denn kennzeichnend für ihn sind „in der Regel ein großes Kapital, eine planmäßige Arbeitsgliederung (=Arbeitsteilung) und eine größere Anzahl von Beschäftigten“²⁷.

²³ Osthold: Der Kampf um die Seele unseres Arbeiters.

²⁴ Brunschweiler: Gedanken über die Beziehung zwischen Mensch und Betrieb, S. 318 f.

²⁵ Ford: Mein Leben und Werk, S. 149.

²⁶ Tramm: Über die Behandlung der Arbeiter.

²⁷ Brogle: Warenhandelsbetrieb, S. 47.

3. Eigene Fragestellung

„Nicht allein darum geht es, daß die Menschen existieren können und daß die großen technischen Möglichkeiten von heute wirtschaftlich fruchtbar gemacht werden, sondern zugleich muß in der neuen Ordnung die Gefahr beseitigt werden, daß der einzelne Mensch zum willenlosen Teilchen eines riesigen Wirtschaftsapparates wird, zu einem unfreien, vermassten Wesen ohne spontane Selbständigkeit, ohne Ursprünglichkeit und ohne Persönlichkeit.“

Eucken 28.

Wenn wir diesen Satz — gesprochen von einem Nationalökonom — voranstellen, so deshalb, weil er unmißverständlich auf die Gefahren des modernen Wirtschaftslebens hinweist und damit gleichzeitig auf die vor-dringlichsten Probleme, die immer noch einer Lösung harren. Gerade in den Betrieben, den Zellen dieses Wirtschaftslebens, zeigt sich leider zu oft ²⁹, daß die menschliche Persönlichkeit Not leidet. — Nachdem Begriff und Aufgabe der Betriebspsychologie geklärt wurden, bedarf es keiner Begründung mehr, daß sie dazu berufen ist, dem werktätigen Menschen in den Betrieben helfend-beratend zur Seite zu stehen.

Aus allem geht hervor, daß mit der Frage nach der Persönlichkeit in ihrer betriebspsychologischen Bedeutung ein Zentralproblem aufgegriffen wird. In diesem Sinne soll die eigene Fragestellung des Näheren expliziert werden.

Der vielseitige Wandel, den der Persönlichkeitsbegriff durch die Wissenschaft erfahren hat, verlangt, soll er zum tauglichen Rüstzeug des Betriebspsychologen werden ³⁰, eine Definition, die frei ist von wirklichkeitsferner Theorie.

Gerade in der Fachliteratur spricht man oft von der „Persönlichkeit im Betrieb“. Was mit ihr gemeint ist, findet eine meist zu enge journalistisch-verschwommene Umschreibung.

Der erste Weg führt daher zur Persönlichkeits-Psychologie, aber auch Persönlichkeits-Ontologie. Es sollen dabei Grenzen gezogen werden, doch nicht zu eng; denn die Betriebspsychologie hat es mit schaffenden Menschen des rauen Alltags zu tun und will „nicht mit Haarspaltereien protzen“ ³¹. Mit einem so gewonnenen Begriff von der Persönlichkeit soll den einzelnen Aufgabenbereichen der Betriebspsychologie nähergetreten

²⁸ Eucken: Nationalökonomie wozu? S. 67.

²⁹ Mit dem besonderen negativen Falle ist selbstverständlich nicht jeder Betrieb gemeint, geschweige ein solcher, der die Verwirklichung sozialer Prinzipien als primäre Aufgabe betrachtet.

³⁰ Gleiches gilt auch für den Betriebsführer und für jedes Betriebsmitglied, das irgendwie mit der Führung von Menschen zu tun hat.

³¹ Brogle: Betriebswirtschaftslehre und schweizerische Wirtschaftspraxis, S. 13.

werden. Wenn dadurch — und sei es nur um ein Weniges — das Wissen um die Persönlichkeit im Betriebe vertieft und bereichert wird, hat die vorliegende Arbeit ihren Zweck erfüllt. Das Wissen seinerseits verlangt aber Persönlichkeiten, die es realiter anwenden.

Der einzuschlagende methodische Weg zielt auf ein fruchtbares Sich-Zusammenfinden der betriebswirtschaftlichen Praxis mit der Psychologie im weitesten Sinne. Die Brücke zwischen beiden heißt Betriebspsychologie, deren auf die Persönlichkeit gerichtete Grundpfeiler verstärkt werden sollen.

I. Der Betriebsangehörige als Persönlichkeit

1. Die Struktur der Persönlichkeit

a) Begriffsbestimmung von Persönlichkeit, Charakter und Struktur

„Daß der Mensch Persönlichkeit sei, ist nicht metaphysische Spekulation, sondern das Gewisseste was es gibt“.

W. Stern 32.

Die Gewissheit ändert aber wenig an der Vieldeutigkeit des Persönlichkeitsbegriffs, wie er diese in den einzelnen Zweigen der Wissenschaft oder durch die verschiedenen Autoren erfährt. Eine gute Zusammenstellung findet sich in dem Werke von G. W. Allport „Persönlichkeit“³³, der in einem Schema allein 50 Persönlichkeitsdefinitionen anführt³⁴. Er selbst definiert wie folgt: „Persönlichkeit ist die dynamische Ordnung derjenigen psychologischen Systeme im Individuum, die seine einzigartige Anpassung an seine Umwelt bestimmen“. Abgesehen von dem Terminus „System“, der für die anorganische Welt vorbehalten sein sollte, scheint der Persönlichkeitsbegriff zu eng gefaßt, insofern Allport Persönlichkeit gleich Charakter setzt. Den Begriff des Charakters will er allerdings vermeiden, weil dieser in der angelsächsischen Sprache zu stark ethisch betont ist. Gegenüber der Gleichsetzung von Charakter und Persönlichkeit, welcher übrigens auch Klages und Lersch folgen, steht die Auffassung, welche Persönlichkeit als den Charakter umgreifend umschrieben wissen will, d. h. den Charakter als kernhafte Sphäre der Persönlichkeit. Diese Richtung wird besonders durch F. Krueger und seinen Schüler A. Wellek vertreten³⁵. Letzterer definiert die Persönlichkeit als „das Sein und Sosein des einmaligen Menschen“³⁶, als „personale psychophysische Struktur“. — Indem wir diesem Persönlichkeitsbegriff aus noch zu erörternden Gründen einen bestimmten Vorrang geben, sei zuvor dem Terminus Person, im Unterschied zur Persönlichkeit, die Aufmerksamkeit gewidmet.

³² Stern: Person und Sache, S. 3.

³³ Allport: Persönlichkeit, S. 26—56.

³⁴ Allport: Persönlichkeit, S. 52.

³⁵ Wellek: Das Problem des seelischen Seins, S. 49.

³⁶ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 12 und 56.

W. Stern definiert Person folgendermaßen: „Die Person ist eine individuelle eigenartige Ganzheit, welche zielstrebig wirkt, selbstbezogen und weltoffen ist, lebt und erlebt“³⁷. In diesem Sinne ist der Person-Begriff auf jedes Lebewesen, mithin auch auf das Tier, anwendbar. Erst durch die „Introzeption“, die Einschmelzung der objektiven Weltgehalte in den Selbstgehalt der Person, also hier des Menschen, entsteht die „einheitliche sinnvolle Lebensgestalt“, die Persönlichkeit³⁸.

Nachdem Person, Persönlichkeit und Charakter begrifflich voneinander abgegrenzt wurden, soll der bereits erwähnte Wellek'sche Persönlichkeitsbegriff das Kernstück anschließender Untersuchungen bilden.

Indem Wellek die Persönlichkeit als „personale psychophysische Struktur“ definiert, bedient er sich des Krueger'schen Strukturbegriffs, welcher sich für den Verlauf vorliegender Arbeit als wesentlich zeigen wird. Gerade durch die Strukturlehre wurde eine Seinspsychologie intendiert, d. h. die allzu enge Bewußtseinspsychologie durch eine ontologische erweitert. Letztere bildete aber erst den methodisch klaren Weg zu einer „genetischen Ganzheitspsychologie“ (Strukturpsychologie). Ihr erster Grundbegriff ist „der der ‚Struktur‘, worunter nach Krueger die seiende und zugleich werdende, sich entwickelnde Ganzheit seelischen und leibseelischen Lebens verstanden wird“³⁹. Dem phänomenalen Ganzen liegt „eine Struktur zugrunde, als etwas Seiendes, eine haltbare Gliederung, eine richtungsgebende Dauergeformtheit“⁴⁰, wodurch betont wird, daß Struktur mit Erlebnissen nicht identisch ist.

Die Persönlichkeit, als personale psychophysische Struktur, ist ihrerseits „Gliederstruktur“ der sie umschließenden Gemeinschaft. In betriebspsychologischer Sicht wäre es daher verfehlt, Persönlichkeitsprobleme aufzugreifen, die solche der Gemeinschaft unberücksichtigt ließen.

Die Begabungen und Funktionen ihrerseits gelten als Gliederstrukturen der Persönlichkeit, deren kernhafte Sphäre, im Unterschied zu jenen, als Charakter bezeichnet wird. Der Charakter kann daher definiert werden als kernhafte Sphäre der Persönlichkeit, „aus der heraus der Mensch verantwortlich handelt und wertet“⁴¹. Gemüt und Gewissen

³⁷ Dieser Personbegriff darf schon deshalb für unsere Belange für kompetent herangezogen werden, weil W. Stern der Begründer der personalistischen Psychologie ist.

³⁸ Stern: Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage, S. 98.

Stern: Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage, S. 102.

³⁹ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 14.

⁴⁰ Krueger: Lehre von dem Ganzen, S. 10.

⁴¹ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 17.

machen hierbei den „Charaktergrund oder Charakterkern — oder, mit Krueger zu sprechen, den ‚Wertgrund‘ der Persönlichkeit — aus“⁴². Meinen wir mit der personalen Struktur ein „relativ überdauerndes“ Sosein, so heißt das, daß sie von „plastischer Konstanz“ ist, d. h. eine Entwicklung und Geschichte hat⁴³. Es ergibt sich hieraus, daß jede Strukturpsychologie notwendig Entwicklungspsychologie beinhaltet und — für unsere Belange — daß jede Persönlichkeit in ihrem Aufbau und in der Gemeinschaft im Betrieb unter dem entwicklungspsychologischen Aspekt gesehen werden muß. Durch die plastische Konstanz wird aber auch eine relative Änderung der Persönlichkeits-Struktur ermöglicht, die von innen heraus (Selbstformung) oder von außenher (Erziehung, Milieu) statthaben kann.

Unser erstes Ziel war es, einen Persönlichkeitsbegriff zu finden, der speziell dem Betriebspsychologen ein spekulationsfremdes und dafür lebensnahes wissenschaftliches Rüstzeug bietet. Wir bedienten uns hierbei der Krueger'schen Strukturpsychologie, die auf ontischer Realität fußt, was Wellek ausdrücklich betont. Als Wirklichkeitsbeweis der Struktur führt F. Krueger die sog. „Tiefengefühle“ an, die nicht nur von strukturierender Wirkung sind, sondern auch als einzige Brücke die substantielle Struktur erlebbar machen.

Gestalten im Sinne der Gestaltpsychologie (Wertheimer, Koffka, Köhler) und Struktur, wie sie Dilthey definiert, sind phänomenal — Struktur im Krueger'schen Sinne ist Bedingung der seelischen Erscheinung und wird — wie eben erwähnt — nur durch Tiefengefühle zum Erlebnis des eigenen Soseins oder Wesens des Menschen. Denn „regelmäßig ist zu beobachten, daß unser Erleben sich vertieft, wenn es durch erlebte Gegensätze hindurchgegangen ist oder dazu in Spannung steht“ —. Es ist nämlich „die Tiefendimension des Fühlens, die in innerem Zusammenhang mit der Gegensätzlichkeit der Gefühle steht“⁴⁴.

Es lag nicht in unserer Absicht, die Ganzheit- und Struktur-Psychologie zu referieren, hingegen sehr wohl, die Grundbegriffe für vorliegendes Thema zu definieren und auf ihre entsprechende Herkunft hinzuweisen. Viele wesentliche Folgerungen, die sich aus den Definitionen ableiten lassen, werden in anderen Abschnitten noch zur Sprache kommen. Das gilt z. B. auch für die Unterscheidung zwischen ethischem und psychologischem Persönlichkeitsbegriff u. a.

⁴² Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 249.

⁴³ Wellek: Die Wiederherstellung der Seelenwissenschaft im Lebenswerk F. Kruegers, S. 21.

⁴⁴ Krueger: Lehre von dem Ganzen, S. 69.

Jeder Mensch im Betrieb, ob Mann oder Frau, alt oder jung, gleich welcher Stellung und Tätigkeit, ist eine „einmalige“ Persönlichkeit, d. h. nicht, daß diese Individualitäten für unseren Persönlichkeitsbegriff zurechtgeschnitten werden müßten, sondern jener muß sich diesen als angepaßt erweisen. Hierbei umgreift die personale psychophysische Struktur als Struktur Metaphysisches. Auch das jenseits des statistischen uns sog. exakt erfahrbarem Liegende kann von lebensnaher Realität sein, wie es nun einmal der Mensch ist, welcher in der „Schwebe zwischen Physis und Metaphysis“⁴⁵ gesehen und erlebt wird. Nur so kann der Betriebspsychologe der Ganzheit menschlichen Seins gerecht werden, und dieses ist einer mechanischen Kausalität nicht erreichbar.

b) Aufbau der Persönlichkeit

„Ganzheit ist das, was das Lebendige vom Toten, und was den Geist vom Ungeist unterscheidet. — Die Tiefe des Begriffs ganz auszuloten vermag die Logik nicht; ihr ist geboten, hinweisend darzutun, was Ganzheit meidet und was die Hüllen sind, darein sich Ganzheit kleidet.“

Wellek 46.

Die Arbeit steht in engster Beziehung zum Arbeitenden bzw. der ganzheitlichen Persönlichkeit.

Aus dieser Perspektive ergeben sich psychologische Fragen, wie etwa die nach den Arbeitsantrieben. Letztere haben ihren Ursprung in der personalen psychophysischen Struktur, genauer: in Sphären, Bereichen oder Schichten der Persönlichkeit. Die moderne Psychologie bietet hierzu die „Schichtentheorie“, die wir gemäß eigener Aufgabe einer kurzen Betrachtung unterziehen wollen. — Eine der bekanntesten ist die Arbeit von E. Rothacker „Die Schichten der Persönlichkeit“⁴⁷. Er geht dabei von der Analogie zwischen Gehirn und Nervensystem und dem Aufbau der „Leib-Seele-Geist-Einheit“ des Menschen aus. Wie das Neuhirn das Stammhirn überschichtet, so wird die Tiefenperson von der Kortikalperson stockwerkartig überdacht. Rothacker gelangt so zu sechs Schichten:

1. Leben in mir;
2. Tier in mir;
3. Kind in mir;
4. Emotionalität;
5. Personenschicht;
6. das Ichzentrum.

⁴⁵ Oehme: Aus einer Buchbesprechung über Heideggers Humanismusbrief, S. 597.

⁴⁶ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 291.

⁴⁷ Rothacker: Die Schichten der Persönlichkeit.

Ist es auch das Verdienst Rothackers, die Schichten weiter differenziert zu haben (im Gegensatz zu Herbart, Scheler, Freud, u. a. m.), so zeigt sich dennoch, daß unser Persönlichkeitsbegriff per definitionem nicht ganz damit zu vereinbaren ist. Gleichwohl übernehmen wir seine erste These: „Die menschlichen Handlungen als Äußerungen der Gesamtpersönlichkeit sind in ihrer Eigenart verstehbar nur als Ausflüsse von Persönlichkeits-schichten. Die Lehre von den Schichten der Seele allein ist der Schlüssel zum Verständnis des praktischen menschlichen Verhaltens“⁴⁸.

Wir möchten aber die Dinge nicht „so einfach wie möglich, sondern so richtig wie möglich“ erklärt wissen⁴⁹. In diesem Sinne verweisen wir auf Welleks Ausführungen zum Rothacker'schen Schichtenschema⁵⁰.

Wellek gibt gegenüber dem Terminus „Schicht“ dem der „Gliederstruktur“ den Vorzug und bietet folgende Reihenfolge eines Aufbaues dieser Bereiche, die er aber nicht streng abgegrenzt überlagert gedacht haben will: 1. Vitalität; 2. Trieb; 3. Empfindung; 4. Gefühl; 5. Phantasie; 6. Verstand und 7. Wille. — Neu erscheint uns dabei die Art und Weise, wie er Gemüt und Gewissen in sein Schema einbaut. Neben der Vertikal-schichtung (im Sinne der Geologie) denkt er sich als zweite Dimension eine Schichtung „nach innen“ auf den Seelengrund zu, zur Kernschicht. In dieser nicht nach unten, sondern mittenhaft in die Tiefe gehenden Dimension liegen Gemüt und Gewissen, wobei Gemüt als der „Ort unserer Bindungen“ und Gewissen als der Ort der „verantwortlichen Bindungen unter ihnen“ umschrieben wird⁵¹. Im Gegensatz zur Vertikal-schichtung, in welcher der Vitalbereich als das genetisch Frühere der Ausgangspunkt ist, wird die Persönlichkeit durch die nach innen gehende Dimension (Gemüt und Gewissen) „sowohl unterbaut, gegründet, fundiert, als auch (umgekehrt) überformt, überbaut“⁵².

Dieser Kernbereich des Gemüts ist nicht der Ausgangspunkt, sondern Ziel der Entwicklung. Durch ein gesundes Wachsen der Persönlichkeit erfahren daher Gemüt und Gewissen eine Entfaltung, Reife und Vertiefung.

Die Folgerung ist eine einfache, dafür aber eminent wichtige: Die Psychologie darf bei jedweder Persönlichkeits-Untersuchung, -Beeinflussung und -Behandlung des arbeitenden Menschen gerade die nach innen

48 Rothacker: Die Schichten der Persönlichkeit, S. 6.

49 Bierens de Haan: Die tierpsychologische Forschung, S. 77.

50 Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 43—55.

51 Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 48.

52 Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 50.

gehende Sphäre nicht außer Acht lassen, sondern muß sie in ihrer Vertiefung als Ziel der Persönlichkeits-Werdung erkennen und damit ihre hohe Bedeutung für den Betrieb ermessen.

c) Charakter-Züge und Eigenschaften, Temperament und Polarität

Persönlichkeitsdiagnosen, die zum Aufgabenbereich des Betriebspsychologen gehören, verlangen u. a. ein genaues Charakterbild des zu Untersuchenden. Verfügt auch jede kultivierte Sprache über viele charakterologische Ausdrücke, so sind diese nur ein Hilfsmittel, um den Menschen in seiner individuellen Eigenart zu beschreiben. Über die Methoden zur Bestimmung eines Charakters wird an anderer Stelle die Rede sein. Was hier interessiert, ist eine Klärung charakterologischer Begriffe wie Anlagen, Züge und Eigenschaften. Werden diese nicht eindeutig definiert, so kommt es zu einem terminologischen ‚Salat‘, der nicht nur jeglicher Ordnung entbehrt, sondern Vorgänge und Zustände mit psychischen Anlagen durcheinanderbringt. Psychische Prozesse gehören in das Gebiet der allgemeinen Psychologie und beschäftigen den Charakterologen nur insofern, als sie Hinweise sind, „die ihn zurückschließen lassen auf den alleinigen Gegenstand seines Forschens: die Charakterzüge oder Anlagen, aus denen solche Vorgänge und Zustände entspringen mögen“⁵³.

Es sei zunächst an das bereits erwähnte Schichtschema erinnert, dessen Bereiche im Rahmen der personalen Gesamtstruktur als Gliedstrukturen bezeichnet wurden. Diese Schichten oder Gliedstrukturen sind individuell ausgeprägt, ansprechbar und stehen in einem jeweils verschiedenen Verhältnis zueinander. Die „Ausprägungs- und Ansprechbarkeitsweisen solcher „Gliederstrukturen“ oder aber Verhältnisbestimmungen unter solchen“ sind Charakterzüge⁵⁴. Der Begriff Charakterzug ist dem der Charakteranlage vorzuziehen, weil letzterer (der Terminus Anlage kommt von der Erbbiologie) zu stark auf den „Genotypus“ schließen lassen könnte; primäre Aufgabe der Charakterologie ist es aber, die ganzheitliche Struktur zu ergründen, den ‚Phänotypus‘, welcher die Erbanlagen einschließt.

Nach unserer Persönlichkeitsdefinition ist der Charakter nur eine Sphäre innerhalb der personalen psychophysischen Struktur. Und dies — es wurde bereits erwähnt — im Unterschied zum Persönlichkeitsbegriff

⁵³ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 29.

⁵⁴ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 34.

von Lersch und Klages. Wir beziehen daher keinen dogmatisch-strukturpsychologischen Standpunkt, sondern den einer logischen Konsequenz, wenn wir mit Wellek Charakterzug und Eigenschaft als gleichbedeutend ansehen und zwar im Sinne obiger Definition. Die Differenzierung des Klages'schen Eigenschaftsbegriffs in Mengen-, Verhältnis-, Richtung-, Aufbau- und Verhaltenseigenschaften⁵⁵ und der von Lersch in Wesens-, Verhaltens- und Leistungs-Begriffe⁵⁶ deckt sich daher nicht ganz mit den unseren⁵⁷.

Auf korrelationsstatistischem Wege gelangt Kretschmer zu sog. ‚Wurzelformen der Persönlichkeit‘, die gleichbedeutend sind mit Temperamentsbezeichnungen⁵⁸. Begriffe wie Temperament, Naturell u. a. werden aber weitgehend in den „Verhältnisweisen“ der Gliedstrukturen oder Schichten untereinander erfaßt. Wenn wir gelegentlich dennoch auf solche Bezeichnungen zurückgreifen, so geschieht dies deshalb, weil sie gewisse strukturell bedingte Verlaufsformen anschaulich erfassen.

Bei einer Charakterbestimmung treten meist Schwierigkeiten dadurch auf, weil die Persönlichkeit — zumal die differenzierte — von innerer Spannung und Gegensatzhaltigkeit der Gefühle ist. In dieser Sicht „stellt also der Charakter ein Gefüge dar, wo immer ein Zug durch seinen Gegenzug in Schach gehalten wird“⁵⁹. Da es sich hier um polare Gegensätze handelt, sind sie zusammengehörig, korrelativ. —

Die Bedeutung der menschlichen Arbeitskraft im Betrieb, die ihrerseits in unbedingtem Zusammenhang mit der Persönlichkeit des Arbeitenden steht, hat uns als ersten Schritt dazu veranlaßt, persönlichkeits-psychologische Erkenntnisse zur Sprache zu bringen und zu klären. Zu diesem Zwecke wurde ein Persönlichkeitsbegriff zugrundegelegt, der für den Betriebspsychologen deshalb relevant sein dürfte, weil er ‚klar‘ aber nicht zu eng umgrenzt ist, und weil er sich in Theorie und Praxis bewährt. In diesem Sinne wurden auch verschiedene charakterologische Begriffe definiert. Um im Rahmen des gestellten Themas nicht weitläufig zu werden, verfolgen wir eine heuristische Linie, welche didaktisch mangelhaft erscheinen könnte. Diesen Vorwurf wollen wir entkräften durch den Hinweis auf die zitierte Literatur und vor allem durch die bildliche Veranschaulichung auf Seite 91.

⁵⁵ Klages: Die Grundlage der Charakterkunde, S. 51—62.

⁵⁶ Lersch: Aufbau der Person, S. 35.

⁵⁷ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 34—35.

⁵⁸ Kretschmer: Medizinische Psychologie, S. 184.

⁵⁹ Nohl: Charakter und Schicksal, S. 79.

2. Die Eignung der Persönlichkeit

a) Die betriebspsychologische Eignungsprüfung

Jeder Betrieb ist bestrebt, bei Neueinstellungen jenen Bewerbern den Vorzug zu geben, welche sich als die Best-Geeigneten ausweisen. Bei solchen Gelegenheiten werden Prüfungszeugnisse und sonstige Bewerbungsunterlagen in „unbeschränkter Quantität“ von Stellungs-suchenden vorgelegt. Doch durch die Menge derartiger Unterlagen ist die Eignung des Bewerbers keineswegs sichergestellt. Es erübrigt sich, darüber zu sprechen, was z. B. das Zeugnis über eine abgelegte Gesellenprüfung besagt, wenn der Bewerber dieses als Achtzehnjähriger erhalten hat, danach aber fünf Jahre Frontsoldat war und anschließend noch den Leidensweg einer zweijährigen Gefangenschaft hinter sich brachte. Was sagt schon die mangelnde ‚Note‘ in englischer Sprache eines Außenhandelskorrespondenten, der nachher mehrere Jahre in einem amerikanischen Gefangenenlager als Dolmetscher tätig war? Oder: inwieweit verbürgt das Maturitätszeugnis einer Gymnasialschule, daß es sich um eine ‚geeignete‘ Nachwuchskraft für den Kaufmannsberuf handelt? Solche Beispiele, besonders aus Deutschland, ließen sich in beliebiger Anzahl anführen. Der Wert von Zeugnissen als Bewerbungsunterlagen soll nicht abgestritten, jedoch mit Skepsis beurteilt werden. In noch höherem Maße gilt dies von sog. ‚Empfehlungen‘, die meist auf reine Hilfsbereitschaft zurückzuführen sind.

Auch vor Umbesetzungen innerhalb des Betriebes erhebt sich die Eignungsfrage und mit ihr die nach einem objektiven Maßstab, welcher Fehlentscheidungen auf ein Mindestmaß einschränkt. — An der Schaffung eines solchen objektiven Maßstabes arbeitet die Eignungspsychologie im Rahmen der Psychotechnik. Ihre Methoden und Erkenntnisse haben sich im Laufe der Jahrzehnte derart erweitert, daß dem Betriebspsychologen heute reichhaltige Möglichkeiten zur Verfügung stehen, die eine erfolgreiche Eignungsprüfung gewährleisten. Richteten sich anfangs Eignungsuntersuchungen vornehmlich auf den Bereich der Funktionen und Begabungen (siehe Schema Seite 91), so heute auf die gesamte Persönlichkeit, also auch auf die kernhafte Sphäre, den Charakter. Nicht nur das Leistungs- sondern auch das Persönlichkeits-Bild sind grundlegend für die Eignung. Die E i g n u n g ist „die Beziehung des Persönlichkeits- und Leistungsbildes eines Menschen zu bestimmten Aufgaben, (welche) ⁶⁰ ihm im Rahmen einer beruflichen Tätigkeit gestellt werden“ ⁶¹.

⁶⁰ (welche) ist von uns eingesetzt.

⁶¹ Türk: Neuzeitliche Methoden der Personalauslese, S. 17.

Gerade bei der betrieblichen Eignungsuntersuchung treten die Unterschiede zwischen Psychotechnik und Betriebspsychologie klar zu Tage. Erstere interessiert sich primär für den Arbeitscharakter, den optimalen Arbeitserfolg, kurz: für die rationell-ökonomische Seite; die Betriebspsychologie dagegen versucht „eine tiefenpsychologische Diagnose der Gesamtpersönlichkeit zu stellen“⁶², die letztlich als schriftlich formuliertes Gutachten nicht in Punktwerten bzw. einem ‚Eignungsprofil‘ allein dargestellt werden kann. Dadurch, daß die Eignungsuntersuchung als eine periphere Aufgabe des Betriebspsychologen angesehen werden kann, darf nicht die irrtümliche Meinung entstehen, daß er es — bezüglich einer Analyse — bei äußeren Persönlichkeits-Bereichen bewenden lassen könne. In diesem Sinne befürworten wir, wenn Carrard das Endziel der eignungspsychologischen Untersuchung darin sieht, daß der Mensch seinem Berufsmilieu möglichst gut und reibungslos angepaßt ist und dadurch seine Persönlichkeit günstig zur Entfaltung bringen kann⁶³.

Indem wir feststellen, daß allem äußerem Verhalten und allen Leistungen Strukturen zugrunde liegen, wissen wir gleichzeitig, daß das Messen und zahlenmäßige Vergleichen nicht genügt. Für die Leistungstüchtigkeit eines Menschen „ist auf die Dauer sein Charakter entscheidend. . . . Ein Können, solange man sich darauf verlassen darf, ist ein gliedverbunden ganzheitlicher Sachverhalt von Dauer. Er bedingt das Schaffen; immer jedoch erstreckt er sich über das jetzt und hier Geleistete hinaus. Die Tunsbereitschaften sind Gliedstrukturen der Persönlichkeit“⁶⁴.

Aus allem wird deutlich, daß die Charakterkunde in der Eignungsauslese eine wichtige Rolle spielt. Wenn Sachs noch in den zwanziger Jahren glaubte, daß die ‚zentralen‘ Charaktereigenschaften viel zu fein seien, um sie durch Analyse zu erschließen⁶⁵, so stellte demgegenüber kürzlich Lersch fest, man habe eingesehen, „daß die Bewährung eines Menschen im Beruf nicht nur bestimmt wird durch bloße Fertigkeiten und Tauglichkeiten, sondern daß der ganze Mensch in die Berufleistung eingeht“⁶⁶. Dieser Aussage kann insofern genügt werden, als es heute Methoden gibt, die weitgehend die Persönlichkeit in ihrem Charakter zu erfassen imstande sind.

⁶² Scherke: Betriebspsychologie, S. 16.

⁶³ Carrard: Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie, S. 86.

⁶⁴ Krueger: Lehre von dem Ganzen, S. 92.

⁶⁵ Nach Weber: Praktische Psychologie im Wirtschaftsleben, S. 384.

⁶⁶ Lersch: Die Probleme der Charakterkunde, S. 25.

Die Frage, ob sich Eignungsprüfungen für den Betrieb rentieren, soll nicht nur bejaht, sondern auch durch ein Beispiel für viele bewiesen werden: Carrard berichtet von einem Betrieb der Konfektionsbranche, daß in ihm 30 Arbeiterinnen auf ihre Eignung untersucht wurden. Es kam zu einer Umbesetzung der Arbeitsplätze, wonach jeder Arbeiterin ein solcher Aufgabenbereich zugeteilt wurde, der ihrer natürlichen Eignung entsprach. Als Erfolg konnte die Gesamtleistung mehr als verdoppelt werden⁶⁷. — Berücksichtigt man ferner, daß „im allgemeinen ca. 25 % der beruflich Tätigen mit Arbeiten beschäftigt sind, die ihren Eignungen nicht entsprechen“⁶⁸, dann wird einsichtig, welche seelische Störungen und damit finanziellen Verlustquellen für die betreffenden Betriebe entstehen.

b) Methoden der Eignungsprüfung

„Cito, tuto et iucunde.“

Stets wird es das Bestreben des Betriebspsychologen sein, solche Methoden zu verwenden, mit denen er „rasch, sicher und angenehm“ zum Ziele gelangt, wobei ‚Sicherheit‘ optimal gewährleistet sein muß. Mit Sicherheit eines diagnostischen Verfahrens ist seine „Zuverlässigkeit, Objektivität und Gültigkeit“ gemeint⁶⁹.

Es liegt uns fern, die stattliche Anzahl guter eignungspsychologischer Verfahren im einzelnen zu besprechen, denn hierfür steht eine reichhaltige Spezialliteratur zur Verfügung. Dasselbe gilt für Formen ihrer Durchführung.

Gemäß des bisher Gesagten darf sich ein eignungspsychologisches Untersuchungsverfahren nicht nur auf Intelligenz- und Arbeits-Tests erstrecken, sondern muß auch Charaktertests und andere Mittel zur Persönlichkeitsdiagnose heranziehen. Wir betonen dabei den Plural, weil es bisher noch keinen Universaltest gibt, der imstande wäre, die ganze Persönlichkeit zu erfassen. Ferner obliegt es der Verantwortlichkeit des Untersuchungsleiters, die Grenzen der angewandten Verfahren zu kennen und einzuhalten. — Die Praxis setzt außerdem eine zeitliche Grenze, die zur Untersuchung verfügbar ist. Gerade im Hinblick darauf und mit der Wendung zur statistischen Methode in der Psychologie haben sich „Kurz-Experimente“ herausgebildet, wie sie die Tests darstellen. Der Test

⁶⁷ Carrard: Persönlichkeitsschulung, S. 12.

⁶⁸ Carrard: Persönlichkeitsschulung, S. 11.

⁶⁹ Wilde: Über die Zuverlässigkeit psychologischer Untersuchungsmethoden, S. 188—189.

als relativ einfache, örtlich nicht gebundene „Stichprobenmethode“ kann als „Forschungs- und Prüfungsexperiment“ zur Anwendung kommen. Als letzteres ist er ein Mittel der Persönlichkeitsdiagnostik ⁷⁰.

Hier fragt aber Allport, ob Tests „wirklich das Verstehen der Persönlichkeit“ unterstützen ⁷¹. Seiner Antwort, die nur z.Tl. bejahend ist, schließen wir uns an ⁷².

1. Die Testleistungen sind immer reaktive Erscheinungen, da „es sich bei einem Test um keinen Reiz handelt, an dem eine Reaktion erfolgen soll“ ⁷³. Nimmt man aber an, daß ähnlichen Reaktionen verschiedener Persönlichkeiten ähnliche Charakterzüge zugrunde liegen, dann kann dies so sein, muß aber nicht so sein.

Hier liegt ein Mangel, der zu einer fehlerhaften Grund-Folgedeutung führen kann.

2. „Eine verwandte Begrenzung bildet die Tatsache, daß beim Testen allgemeiner Eigenschaften die Aufmerksamkeit notwendigerweise vom Individuum abgelenkt wird, und sich auf den bloßen Rangplatz konzentriert“ ⁷⁴. Wertziffern leisten dem Psychologen große Dienste, doch bilden sie allzuleicht den Tummelplatz fraglicher Exaktheit. „Man versteht hieraus“, sagt W. Stern in einem anderen Zusammenhange, „daß gegen eine Mathematisierung des Menschen alle diejenigen ein inneres Widerstreben empfinden, denen der Kerngehalt der Persönlichkeit vor allem am Herzen liegt. . . . Und doch: wir dürfen uns nicht blind gegen Möglichkeit und Fruchtbarkeit einer solchen Mathematisierung stellen, nur müssen wir sie recht verstehen und angreifen“ ⁷⁵.

3. Die Gefahr der Täuschung durch den zu Untersuchenden ist ein besonderer Nachteil der Persönlichkeits-Tests gegenüber den Intelligenz-Tests.

Diese drei Punkte möglicher Fehlerquellen sollen genügen, um aus den vielen Testen solche auszuwählen, die derartige Mängel weitgehend vermeiden. — Über andere Wege zur Eignungsbestimmung wird im Abschnitt: „Analyse und Diagnose der Persönlichkeit“ die Rede sein.

Unsere kurzen Ausführungen zu den Methoden betriebspsychologischer Eignungsuntersuchungen wollten folgendes herausstellen: 1. Die

⁷⁰ Stern: Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage, S. 86—87.

⁷¹ Allport: Persönlichkeit, S. 458.

⁷² Nicht gemeint sind damit die Intelligenztests, welche gerade in der Eignungspsychologie viel herangezogen werden.

⁷³ Hylla: Testprüfungen in der Intelligenz, S. 11.

⁷⁴ Allport: Persönlichkeit, S. 459.

⁷⁵ Stern: Person und Sache, S. 183.

Eignung zu einer bestimmten beruflichen Tätigkeit kann nicht allein mit Methoden erschlossen werden, welche nur den peripheren Persönlichkeitsbereich der Funktionen und Begabungen oder den des Charakterstoffes (Klages) zu bestimmen imstande sind. 2. Jede psychodiagnostische Methode hat ihren Wert, der als solcher innerhalb seiner Grenzen gültig ist. Jedoch ist jede Spezialisierung auf eine Eintestmethode ein gefährliches Unterfangen, das einmal zu Fehldeutungen führen und zum andern das ganzheitliche Gefüge einer Persönlichkeit nicht erfassen kann. Positiv heißt das, daß jeweils mehrere Methoden und diese in einem vergleichenden Verfahren zur Anwendung kommen sollen. 3. Schließlich möge man das mathematisch-statistische Verfahren nicht als Allheilmittel zu stark in den Vordergrund stellen. — Einen treffenden Vergleich hierzu führt Carrard: „Einem Physiker wird es nicht einfallen, die Länge eines Stabes in Kilogramm oder die Wärme eines Körpers in Sekunden messen zu wollen. Aber in der Psychologie glaubt man, die Intelligenz mit der Stoppuhr, Charaktereigenschaften in Fehlerzahlen erfassen zu können“ ⁷⁶.

c) Das Berufsbild

„The right man on the right place“.

Durch die Eignungsuntersuchung wird ein Persönlichkeits- und Leistungsbild gewonnen, das in seinem Verhältnis zum Berufe gesehen werden muß. Ein zuverlässiges Eignungsmittel kann aber nur dann entstehen, wenn die Anforderungen des jeweiligen Berufes bekannt sind, welche dieser an die Persönlichkeit stellt. Das Material hierfür liefert die (psychotechnische) Berufsforschung. Indem der Betriebspsychologe solche Unterlagen übernimmt, obliegt es ihm, diese auf die besonderen beruflichen Anforderungen ‚seines‘ Betriebes abzuändern und zu spezifizieren. Die Möglichkeit, das — meist starrschablonenmäßige — Berufsbild auf die individuellen Belange des Betriebes abzustimmen, führt zu einer wirklichkeitsnahen Beurteilung der Proportionalität der Persönlichkeit zum Beruf, der Eignung.

Zur Veranschaulichung folgt hier das Berufsbild für eine ‚persönliche Sekretärin‘, wie es von der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen entwickelt wurde ⁷⁷.

⁷⁶ Carrard: Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie, S. 61.

⁷⁷ Aus Türk: Neuzeitliche Methoden der Personalauslese, S. 33—34.

Berufsbild der Sekretärin

A. Aufgabengebiet und Tätigkeitsmerkmale.

Einwandfreie Beherrschung der deutschen Sprache und Rechtschreibung, gute Allgemeinbildung.

Beherrschung von Kurzschrift und Maschinenschreiben. Leistungsvermögen je nach den Erfordernissen der betreffenden Stelle zwischen 120—180 Silben/Min., 250 Anschlägen/Min.

Vertrautheit mit den Aufgaben des unmittelbaren Vorgesetzten sowie Überblick über den Tätigkeitsbereich der betreffenden Behörde, Abteilung usw.

Verwaltung von vertraulichen und geheimen Akten, Führung von Handakten und Terminkalendern.

Stenogrammaufnahme und Übertragung, Anfertigung von Protokollen.

Selbständige Abfassung von einfachen Schriftsätzen und Berichten nach Anweisung.

Verantwortliches Lesen von Reinschriften.

Erledigung laufender bürotechnischer Vorgänge und Entlastung des Vorgesetzten, Sichten von Postaus- und Eingängen, Vorbereiten von Besprechungen und Sitzungen usw., Erledigung von Telefonaten.

Empfang und Anmeldung von Besuchern sowie Erteilung von Auskünften.

Kenntnis des Aktenplanes, der Registratur, des Geschäftsverteilungsplanes und der Geschäftsordnung.

Die Sekretärin arbeitet selbständig und selbstverantwortlich im Rahmen ihrer Aufgaben unter mittelbarer Aufsicht; Dispositionsbefugnisse im Rahmen ihrer Tätigkeitsmerkmale. Keine Entscheidungsbefugnisse.

B. Vorbildung.

Mindestanforderung:

Mittlere Reife, Grundkenntnisse in zwei Fremdsprachen, Stenographie und Maschinenschreiben je nach den Erfordernissen der betreffenden Stelle zwischen 120—180 Silben/Min., 250 Anschläge/Min.

C. Eignungsmerkmale.

Ausreichende körperliche Konstitution; normale nervöse Belastbarkeit, intaktes Seh- und Hörvermögen.

Gutdurchschnittliche Intelligenz; rasche Auffassungsgabe; gutes

Gedächtnis, insbesondere Personengedächtnis; Selbständigkeit und Umstellungsfähigkeit im Denken; Kombinationsgabe; gutes Sprach- und Stilgefühl; besonderes Interesse an dem Aufgabengebiet; ausgeprägtes Verantwortungsbewußtsein; Verschwiegenheit; Einfühlungsvermögen; Umgangsgeschick; Takt und Sicherheit des Auftretens.

D. Eignungs- und Fachprüfung.

(erfolgt nach entsprechenden Prüfplänen).

E. Besoldungsgruppe.

TOA Vb/A 4c2.

F. Verwendung.

Als persönliche Sekretärin eines Ministers, Staatssekretärs usw.

Es sind Kombinationsmöglichkeiten mit der Tätigkeit einer Protokollstenotypistin oder Dolmetscherin möglich.

G. Aufstiegsmöglichkeiten.

Durch Überführung in eine andere Laufbahn.

Wir setzen den Fall, daß der kaufmännische Direktor eines Unternehmens der chemischen Industrie eine Sekretärin sucht. Der Betriebspsychologe, welcher selbstverständlich die Persönlichkeit des Direktors kennt, soll nun aus einer Reihe von Bewerberinnen die geeignetsten vorschlagen. Als Grundlage bedient er sich des obigen Berufsbildes, an dem er betriebsspezifische Änderungen bzw. Ergänzungen vornimmt.

Es folgen jetzt einzelne Punkte, in denen sich das Berufsbild ändert und die Begründung dafür:

1. Kurzschrift: Mindestens 160 Silben/Min. (Grund: Schnelle Diktate, da der Direktor — schon seiner norddeutschen Herkunft wegen — etwas eilig spricht.)

2. Etwas technisches Verständnis für das Bedienen eines Magnetophons. (Grund: Wird vielfach für Diktate im Betrieb verwendet.)

ad B. Vorbildung.

1. Beherrschung der englischen Sprache in Wort und Schrift. (Grund: Das Unternehmen exportiert nach England und steht ständig in geschäftlicher Verbindung mit der englischen Besatzungsbehörde.) Kenntnis einer zweiten Fremdsprache ist nicht unbedingt notwendig.

2. Kurzschrift mindestens 160 Silben/Min. (Grund: siehe A. 1.)

ad C. Eignungsmerkmale.

1. Gepflegte, solide und ansprechende Erscheinung. (Grund: Der Direktor legt großen Wert auf solche Äußerlichkeiten; Umgang mit Menschen verschiedener Herkunft und Bildung.)
2. Nicht zuviel Sexappeal. (Grund: Die Gattin des Direktors, welche oft im Betrieb erscheint, ist leicht eifersüchtig und war außerdem auch einmal seine Sekretärin.)

ad E. Besoldungsgruppe:

DM 380.— Monatsgehalt.

ad F. Verwendung:

Als persönliche Sekretärin des kaufmännischen Direktors.

ad G. Aufstiegsmöglichkeiten.

Nur gehaltsmäßig.

Sonstiges.

Häuslich-familiär nicht zu stark gebunden. (Grund: Häufige Geschäftsreisen mit dem Direktor, die sie oft vom Privatleben abkömmlich machen müssen.)

Dieses nun spezifizierte Berufsbild wird den anzuwendenden Methoden für die Eignungsuntersuchung zugrunde gelegt. Natürlich können die Anforderungen nicht ideal, sondern nur optimal erfüllt werden.

Bei einfacheren Beschäftigungen empfiehlt sich in der Regel eine graphische Darstellung des Berufsbildes. Überhaupt sollte sich der Betriebspsychologe eine anschauliche Übersicht solcher Berufsbilder zusammenstellen, die für seinen Betrieb in Betracht kommen⁷⁸.

Die in einem Berufsbild zum Ausdruck kommenden Anforderungen werden sich in vielen Fällen nicht auf den Kernbereich des Charakters beziehen, also auf die Dimension nach innen und der Tiefe, sondern je nach der Berufsart auf ganz bestimmte Funktions- und Begabungsbereiche, allenfalls noch der Vertikaldimension im Aufbau der Persönlichkeit (siehe Schema Seite 91). Das findet seinen Grund in den Spezialanforderungen, welche heute die meisten Berufe verlangen. — Daß hier eine Krankheit unserer Zeit liegt, die Ortega y Gasset als „Barbarei des Spezialistentums“⁷⁹ kennzeichnet, sei dem Betriebspsychologen — selbst als Spezialisten — nahegelegt. Doch jener möge nicht in der

⁷⁸ Ausführliches zu diesem Thema findet sich bei Carrard: Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie, S. 87—131.

⁷⁹ Ortega y Gasset: Der Aufstand der Massen, S. 71.

Winkelperspektive des Fachgelehrten vereinseitigt, sondern vom „Willen zur Synthese“ seiner Aufgabe getragen werden.

Indem wir wissen, daß sich aus dem Verhältnis des Berufsbildes zum Persönlichkeitsbild die Eignung erkennen läßt, legen wir den Schwerpunkt auf die Persönlichkeitsbestimmung. Erst durch das „synthetische Verstehen der bleibenden Gesamtpersönlichkeit und ihrer augenblicklichen Gesamtlage . . .“⁸⁰ kann ein verantwortliches Eignungsgutachten zustande kommen. Vielleicht ist es eine gute Stütze, wenn sich der Betriebspsychologe das Profil eines jeden Berufsbildes in das umfassendere Schema eingebettet denkt, das seine Anforderungen vom „Hauptberuf Mensch“⁸¹ ableitet.

d) Eignung und Neigung

„Nun ist es aber ein himmelweiter Unterschied, ob man mit Leib und Seele bei der Sache ist oder nur mit dem Leib.“

Jeremias Gotthelf ⁸².

Durch die Akzentverlagerung auf die Gesamtpersönlichkeit erfährt das Prädikat „geeignet“ nicht nur eine untere, sondern auch eine obere Begrenzung. Negativ könnte man wie folgt formulieren: für einen bestimmten Beruf ist der Personenkreis ungeeignet, welcher dessen Anforderungen nicht Genüge leistet, oder welcher auf Grund seiner Differenziertheit und seines Persönlichkeits-Niveaus das Maß der Anforderungen erheblich überschreitet. Da aber der Psychologe weiß, inwieweit die einzelnen Berufe in seinem Betrieb Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bieten, wird sich ein Zuviel an Eignung (im obigen Sinne) dort günstig auswirken, wo ein Tätigkeitsbereich als Durchgangsstadium im zeitlich zumutbaren Rahmen betrachtet werden kann. Das Schlagwort „Freie Bahn dem Tüchtigen“ würde demnach in unserer Sprache lauten: „Freie Entfaltung für die arbeitende Persönlichkeit im Betrieb!“.

Von einem anderen eignungspsychologischen Aspekt her tritt ebenfalls die Dominanz der kernhaften Sphäre der personalen Struktur zutage. Gemeint ist die Frage nach der *Neigung*, dem Interesse, der Einstellung, der „Lust und Liebe“ für einen Beruf. Ihre Lösung verlangt eine Analyse der Antriebserlebnisse, also der Triebfedern oder Strebungen⁸³. Lersch unterschied drei Hauptarten von Antriebserlebnissen:

⁸⁰ Hellpach: Klinische Psychologie, S. 9.

⁸¹ Oesch: Personalführung, S. 20.

⁸² Gotthelf: Von zweierlei Kunst und Handwerk, S. 126.

⁸³ Klages: Die Grundlagen der Charakterkunde.

1. die des lebendigen Daseins; 2. des individuellen Selbstseins und 3. des Über-sich-hinaus-seins. Da alle Antriebserlebnisse Wertgerichtetheiten sind, ergeben sich drei Wertgruppen: 1. die Lebenswerte; 2. Bedeutungswerte und 3. die Sinnwerte ⁸⁴.

Jede dieser Strebungsarten hat verschiedene Formen ihrer Verwirklichung, wobei in besonderer Weise der „Schaffensdrang“ und das „Interesse“ (innerhalb der dritten Gruppe) für die Neigungsfeststellung von Bedeutung sein dürfte ⁸⁵. Ferner ist festzustellen, ob die mannigfaltigen Strebungen einander entgegengesetzt laufen oder miteinander harmonieren, nach Lersch: ob sie „divergieren oder konvergieren“ ⁸⁶. Auch die Stärke der Strebungen ist zu bestimmen; denn „je größer die Kraft einer Triebfeder, desto mehr sucht sie die Führung im seelischen Leben zu übernehmen . . .“. Ein Gleiches gilt für die Frage, welche „der wirksamen Strebungen tatsächlich zu Verwirklichung gelangen“ ⁸⁶.

Sieht man schließlich dieses ganze Bild gerichteter Dynamik seelischen Lebens einer Persönlichkeit in Beziehung zu einem bestimmten Beruf, dann läßt sich fixieren, was man allgemein mit ‚Neigung‘ bezeichnet. Sahen wir erst die Gesamtpersönlichkeit in ihrem Verhältnis zum Beruf, so jetzt — innerhalb des Persönlichkeitsbildes und in Beziehung zum Beruf — das Verhältnis Neigungen (Interesse, Strebungen) zu Fähigkeiten (Begabungen). — Allport behauptet, daß diese Korrelation immer positiv sei ⁸⁷. Dem können wir uns nicht anschließen, was folgendes Beispiel veranschaulichen möge:

Eine ‚begabte‘ Kunstgewerblerin muß infolge der Nachkriegsereignisse ihren Beruf aufgeben. Sie lernt um, wird — ihren ‚Fähigkeiten‘ nach — eine brauchbare Stenotypistin. Diesen Beruf führt sie jetzt schon sechs Jahre ‚gut‘ aus, derweil sie nicht die geringste Neigung zu ihm verspürt. Sie ist denkbar unzufrieden und wird bei einer sich bietenden Gelegenheit in den alten Beruf zurückkehren.

Hier liegt ein Fall vor mit guten Fähigkeiten gegenüber ausgesprochener Interessenlosigkeit. Oder: als Betriebsfaktor ist diese Stenotypistin geeignet, aber als ‚Mensch‘ nicht. — Dennoch ist Allport dort im

⁸⁴ Lersch: Aufbau der Person, S. 81—158.

⁸⁵ Klages gebraucht den Begriff von Interesse und Triebfeder gleichbedeutend; Lersch hingegen faßt in der Definition: „Strebung der wissenden Teilhabe“ den Interessenbegriff enger.

⁸⁶ Lersch: Aufbau der Person, S. 160—166.

⁸⁷ „Ein Mensch tut gerne, was er gut tun kann.“ Allport: Persönlichkeit, S. 201.

Recht, wo seine Theorie „der funktionellen Autonomie der Motive“ realiter gewirkt hat.

Hierzu folgendes Beispiel:

Ein junger Mann beginnt Medizin zu studieren. Reges Interesse und hohe Befähigung sind vorhanden. Durch den Währungsschnitt 1948 wird er mittellos. Nach dem 4. Semester verdient er sich in einer Autoschlosserei als Werkstudent sein Geld. Das 6. Semester erlebte er nicht mehr und heute steht er vor der Meisterprüfung als Autoschlosser, die er wahrscheinlich glänzend bestehen wird. — Was ist hier geschehen? Die Tätigkeit als Autoschlosser war Mittel zum Zweck, d. h. um das Geld zum Weiterstudium zu verdienen. Die ursprünglichen Motive gingen verloren, das Mittel wurde zum Selbstzweck. Heute fühlt sich der ehemalige Medizinstudent als Autoschlosser sehr glücklich⁸⁸.

Dieses letzte Beispiel zeigt, daß ein Eignungsgutachten auch den genetischen Gesichtspunkt berücksichtigen muß. Indem wir sagen, daß eine Abneigung zur Zuneigung — und umgekehrt — werden kann, es aber nicht muß, geben wir Allport bedingt recht. — •

Eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Betriebsarzt und Psychologe muß auch im Sektor der Eignungsuntersuchung angestrebt werden. Ihre Arbeitsteilung möge fachlich sein, doch nicht auf Kosten einer Ganzheit, der Persönlichkeit. — Zeigt sich ein Prüfling für eine Berufsausbildung im Betrieb als nicht geeignet, dann soll eine Aussprache zwischen Betriebspsychologen und Prüfling herbeigeführt werden. Hier kann der Psychologe, schöpfend aus reicher Erfahrung, dem abgewiesenen Bewerber gute Ratschläge geben, ihn aufklären über die Möglichkeit seiner Eignung zu anderen Tätigkeiten.

„Nicht der absolut Klügste, Gesundeste, Stärkste ist immer der Geeignetste, sondern derjenige, dessen Wesen am besten im Einklang steht mit den Anforderungen des Berufs oder Postens“⁸⁹. Nicht die menschliche Persönlichkeit ist ungeeignet, sondern der Beruf oder die Position ist für sie ungeeignet.

Unser Exkurs durch Gebiete der Eignungspsychologie hat den Betriebspsychologen in verantwortlicher Situation gezeigt, zwischen Mensch und Beruf, einem Zwischenraum, den er auseinanderrückt oder zusammenbringt, je nach dem Maß seiner Eignungsfeststellung für die

⁸⁸ Den Terminus Motive behalten wir dem irrationalen Bereiche vor; siehe hierzu Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 108 ff.

⁸⁹ Carrard: Praktische Einführung in die Arbeitspsychologie, S. 90.

jeweilige Persönlichkeit. Er weiß am besten, daß Beruf und Berufung als Einheit meist „Ideale“ bleiben, daß die „Berufswahl aus affektiven Gründen weit häufiger der Fall (ist)⁹⁰, als idealisierende Sittlichkeitsapostel . . . wahrhaben wollen“⁹¹. Seine Aufgabe ist daher auch eine erzieherische, denn eine Charakterologie zeigt auch Ziele.

3. Persönlichkeit und Typus im Betrieb

„Und die Tatsache der verschiedenen typischen Einstellungen ist ein Problem erster Ordnung, nicht nur für die Psychologie, sondern auch für alle jene Gebiete der Wissenschaft und des Lebens, wo die menschliche Psychologie eine ausschlaggebende Rolle spielt.“

C. G. Jung ⁹².

Auch für die Betriebspsychologie kann die Typenlehre von Nützlichkeit sein. Sie ermöglicht die Ordnung und den Vergleich der grenzenlosen Fülle von Einzelpersönlichkeiten. Der Typusbegriff ist zu unterscheiden von dem der Klasse oder der Gattung. „Gattungen gibt es oder gibt es nicht. Typen erweisen sich bei der Erfassung von Einzelfällen (in ihrer Eigenart aus dem vorausgesetzten Ganzen ihres Seins) als fruchtbar oder nicht“⁹³. Ferner gehört zu einem Typ immer der Gegentyp, welcher auch in der Mehrzahl auftreten kann, wie es z. B. bei der Typenlehre von Jaensch der Fall ist⁹⁴. Zwischen Typ und Gegentyp oder zwischen den beiden Polen ist eine an jeder beliebigen Stelle besetzbare und damit kontinuierliche Übergangsreihe. „Typus ist somit ein Annäherungsbegriff — nie voll erreicht als ‚Idealtyp‘, voll erreichbar als ‚Realtyp‘ (z. B. reiner Konstitutions- oder Rassetyp)“⁹⁵. Jedes typologische Schema kann mit seinen Allgemeinbegriffen nie bis zum individuellen Sosein gelangen. Es macht sozusagen Halt auf halbem Wege zur Persönlichkeitsbestimmung. Aber gerade darin liegt der Vorteil einer Typologie, indem „sie dem Charakterologen hilft das Suchfeld abstecken, innerhalb dessen er das einmalige Sosein eines Menschen aufzuspüren hat“⁹⁶. Daraus erhellt, daß weder eine Vielzahl von Typologien in ihrem Schnittpunkt, noch ein angeblich die ganze Persönlichkeit erfassendes

⁹⁰ (ist) von uns eingesetzt.

⁹¹ Sacherl: Berufsmensch und Privatmensch, S. 91.

⁹² Jung: Psychologische Typen, S. 694.

⁹³ Jaspers: Allgemeine Psychopathologie, S. 469.

⁹⁴ Jaensch: Der Gegentypus.

⁹⁵ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 25. Typus und Struktur.

⁹⁶ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 25.

typologisches Schema imstande ist, eine individuelle Charakterdiagnose zu geben. Der Typus ist nur eine „künstliche Kategorie“⁹⁷, er ist einer jener Begriffe, von denen Keyserling sagt, daß sie „zweckdienlich“ zu sein haben, „aber nicht wahr oder falsch“⁹⁸. Weil die psychologische Methode unter dem Prinzip der Polarität arbeitet, ermöglicht sie der Charakterologie das systematische Auffinden von sog. Charakter-Zügen oder -Eigenschaften. Der Typus will nicht mehr sein als ein Aspekt, der an die personale Struktur herangetragen wird, um sie irgendwie tangential zu berühren oder diagonal zu durchschneiden. Die Enden einer so gedachten Strecke liegen sich dann gegenüber als Pol und Gegenpol. (Im Schema Seite 91 wird dies bildlich veranschaulicht)⁹⁹.

4. Der entwicklungspsychologische Aspekt

a) Die Entwicklung des Jugendlichen im Betrieb

„Jede Erforschung des Lebens mündet in die Entwicklung der Persönlichkeit.“

Carrard 100.

Die heranreifende berufstätige Persönlichkeit im Betrieb verpflichtet zur verantwortungsvollen Aufgabe für jeden Vorgesetzten, dem junge Menschen anvertraut sind; nicht zuletzt aber für den Betriebspsychologen, dem nebst praktischer Erfahrung die Erkenntnisse der Entwicklungspsychologie und Pädagogik zur Verfügung stehen.

Die Zeit der industriellen Kinderausbeutung ist — sieht man von Ausnahmen ab — vorüber. Der junge Mensch kommt frühestens mit dem 14. oder 15. Lebensjahr in den Betrieb. Vor der Berufsberatung, Eignungsprüfung und sonstiger erzieherischer Einwirkung gilt es, den Jugendlichen in seinem persönlichen Reifungsprozeß zu verstehen. — Dieses Lebensalter bezeichnet man als eigentliches Reifealter oder Pubertät¹⁰¹. Wir übernehmen aus der schematischen Übersicht von Remplein — mit unwesentlichen Abänderungen — die Pubertätsphase und gleichzeitig die dritte Phase, die Adoleszenz oder das höhere Jugendalter¹⁰².

⁹⁷ Allport: Persönlichkeit, S. 289.

⁹⁸ Keyserling: Das Buch vom Ursprung, S. 50.

⁹⁹ Klages: Die Grundlagen der Charakterkunde, S. 232.

¹⁰⁰ Carrard: Der Mensch in der beruflichen Gemeinschaft, S. 17.

¹⁰¹ Remplein: Die seelische Entwicklung in der Kindheit und Reifezeit, S. 250 ff.

¹⁰² Rempleins Schema ist schon deshalb ein Vorteil, weil es sich in synthetischer Weise auf Forschungsergebnisse von namhaften Psychologen stützt.

Die zweite Phase der Reifezeit
(Pubertät = eigentliches Reifealter)

Alter:

männl. 15. bis 18. Lebensjahr

weibl. 14. bis 17. Lebensjahr.

Kognitive Regungen:

Volle Entfaltung der geistigen Funktion des Denkens;

Kritik an Kultur und Gesellschaft.

Gefühlsregungen:

weiblich: Wiederaufstieg des leiblichen Kraftgefühls; langsam zunehmende frohe Stimmung.

männlich: weiteres Nachlassen der körperlichen Spannkraft; gereizte mißmutige, lebensfeindliche Stimmung.

Für beide Geschlechter: empfindliches Ehrgefühl; Schicksalsgefühl der Hoffnung; weitere Differenzierung der Werterlebnisse (besonders des ästhetischen Erlebens und der Ehrfurcht); Freundschaft, Schwärmerei, Verehrung.

Praktische Regungen:

Unvermindert weiterwirkender Geschlechtstrieb. — Eigenwertstreben; Streben nach Selbstdarstellung; Streben nach selbständiger Stellungnahme zu den überlieferten Werten; weitere Festlegung der Interessen; Streben der Liebe (anfangs als gegenstandslose Sehnsucht, dann als Eros in der Regel auf das gleiche Geschlecht gerichtet); Erwachen des Gemeinschaftsstrebens. — Wille zur Selbstgestaltung und Selbsterziehung; Erstarkung der inneren Willenshaltung.

Sinn:

Seelische Reifung.

Die dritte Phase der Reifezeit
(Adoleszenz = höheres Jugendalter)

Alter:

männl. 17./18. bis 22. Lebensjahr

weibl. 16./17. bis 20. Lebensjahr.

Kognitive Regungen:

Versachlichung des Denkens; Suche nach einem einheitlichen Weltbild (philosophische Besinnung).

Gefühlregungen:

Gefühl körperlicher Kraft und Gelöstheit; Festigkeit der Lebensgrundstimmung. — Erstarkung des Selbstgefühls, besonders des Eigenwertgefühls; Aufbau der persönlichen Wertwelt (= Ausbildung der Lebensform); Geschlechterliebe.

Praktische Regungen:

Allmähliche Stabilisierung des Antriebs; Zielbestimmung und Verschmelzung des Geschlechtstriebes mit dem Eros. — Normative Streben: Schaffensdrang; erneute Steigerung des Gesellschaftsstrebens (Extraversion); Weiterbildung des Gemeinschaftsstrebens; Wendung des Eros auf das andere Geschlecht. — Ahermalige Erstarkung der äußeren Willenshaltung.

Sinn:

Vollendung der seelischen Reife und Überleitung zum Erwachsenenalter.

Dieses Schema zeigt allerdings nur die seelische Entwicklung der deutschen Jugend und jener direkt angrenzender Völker in der ‚gemäßigten Zone‘. Ferner basiert es vornehmlich auf der studierenden Großstadtjugend. Diese Begrenzung durch Remphein ändert jedoch nichts an der Zweckmäßigkeit der Übersicht für unsere Belange. Weil wir es hier aber mit der berufstätigen Jugend in den Betrieben zu tun haben, ergänzen wir obiges Schema durch die beiden letzten Punkte der Entwicklungstabelle von Carrard ¹⁰³.

Pubertät

Arbeitsweise:

Beginnende Berufsreife. Mehr Einsicht in die Notwendigkeit, sich zu disziplinieren. Meist konkrete Berufsinteressen und berufliche Neigungen. Oft Verzögerung der Berufsreife durch Unsicherheit im Fühlen und Denken; Scheu vor dem Übertritt in ein anderes Milieu. Allmähliche Zunahme des Konzentrationsvermögens; Leistungen ausgeglichener.

Soziales Verhalten:

Weltbild wechselnd idealistisch und materialistisch. Menschenscheu und Absonderungsbedürfnis. Bewußte Auflehnung gegen hergebrachte Autorität, oft Ergebung gegenüber einer freigewählten Autorität. Persönliche Wertschätzung wird von den Erwachsenen verlangt. Tendenz, andere nach vernunftgemäßen Formeln zu beurteilen. Ernstnehmen aller Gedanken und Strebungen.

¹⁰³ Carrard: Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie, S. 34—35.

Arbeitsweise:

Klares Aufgabenbewußtsein. Drang, das anerkannte Ziel zu verwirklichen. Weg von der Phantasie zur Wirklichkeit. Entwicklung der Berufstüchtigkeit. Oft noch Idealisierung des Berufes.

Soziales Verhalten:

Schwere Einfindung in die vernunftvolle organisierte Gesellschaft. Anerkennung der Wirklichkeit. Anerkennung der Sonderart anderer. Suchen nach dem Wesen des anderen Geschlechts, das einem entspricht. Länger dauerndes Ernstnehmen aller Erlebnisse in Liebe und Beruf. Aktives Suchen von Beziehungen zu anderen Menschen.

Das Schema zeigt natürlich nur Kollektivgesetzmäßigkeiten, die mit dem Blick auf die Einzelentwicklung der Persönlichkeit individuelle Abwandlungen erfahren. Die Einzelentwicklung kann in ihrem Verlauf nach Tempo und Rhythmus von der Durchschnittsnorm abweichen, ebenso auch im „Ausprägungsgrad der phasenspezifischen Züge. So stellt sich die ganze Entwicklung dar als ein fortlaufender Individuierungsprozeß, dessen Ergebnis die geprägte Persönlichkeit ist, die sich von jeder anderen unverwechselbar abhebt“ ¹⁰⁴.

Die immanenten Entwicklungsgesetze sind bedingt durch Erbanlage und Umwelt, sie sind das Ergebnis „einer Konvergenz innerer Angelegtheiten mit äußeren Entwicklungsbedingungen“ ¹⁰⁵. In der Begegnung beider werden die Anlagemöglichkeiten aktiviert und dadurch zur Entfaltung gebracht, Entwicklungen verlangen — wollen sie nicht nur Veränderung sein — etwas Überdauerndes, das sich entwickelt ¹⁰⁶. Dieses Ontische ist die Struktur, seiend und zugleich werdend, „relativ überdauernd“. Damit erweist sich aber unser Persönlichkeitsbegriff (= personale psychophysische Struktur) erneut als brauchbar.

Der Betrieb bildet einen wesentlichen Anteil der Umwelt für die berufstätige, sich entwickelnde Persönlichkeit. In Anlehnung an das oben Gesagte ist also der Betrieb an der Realisierung potentieller Persönlichkeits-Anlagen beteiligt, wobei die betrieblichen Einflüsse sachlicher und mitmenschlicher Art sein können. Andererseits kommt es auf die Einstellung an, mit welcher der Jugendliche seiner Umwelt begegnet.

In diesem Zusammenhange erheben sich für den Betriebspsychologen folgende Fragen: 1. Welches sind die „altersspezifischen Prägungsempfind-

¹⁰⁴ Remplein: Die seelische Entwicklung in der Kindheit und Reifezeit, S. 323—324.

¹⁰⁵ Stern: Psychologie der frühen Kindheit bis zum 6. Lebensjahr, S. 25.

¹⁰⁶ siehe hierzu Krueger: Lehre von dem Ganzen, S. 61.

lichkeiten“? ¹⁰⁷. 2. Wie wird sich voraussichtlich die Auseinandersetzung des jungen Menschen mit den Verhältnissen im Betrieb vollziehen? 3. Wo bietet der Betrieb diesem Heranreifenden einen Nährboden zur Entfaltung seiner Persönlichkeit?

b) Berufserziehung des Lehrlings

„Das Leben bildet, und das bildende Leben ist nicht Sache des Worts, es ist Sache der Tat.“

Pestalozzi.

Die Erziehung der Lehrlinge liegt nicht nur in Händen des Betriebspsychologen, sondern obliegt in erster Linie den jeweiligen Vorgesetzten, insonderheit den Lehrmeistern. Die Funktion des Psychologen ist hierbei eine sekundäre, d. h. er wendet sich als Erziehungsberater an die in Frage kommenden Erziehungspersönlichkeiten. — Ein Blick auf das Entwicklungsschema des vorhergehenden Kapitels verdeutlicht, daß fachliches Spezialwissen und Berufserfahrung allein nicht genügen, steht doch der Jugendliche in einer Lebensphase, die von seiten der Erzieher besonders pädagogisches Geschick verlangt. „In keinem Lebensalter hat der Mensch ein so starkes Bedürfnis nach Verstandenwerden wie in der Jugendzeit“ ¹⁰⁸.

Gerade diese Pubertätsjahre erschweren das Verstehen, weil sie durch eine ‚seelische Berührungsfurcht‘, Verslossenheit und ‚trotzige Selbständigkeit‘ gekennzeichnet sind. Eine Berufsausbildung, welche diese seelischen Entwicklungsgesetze nicht berücksichtigt, ist ein fruchtloses Unterfangen, das dem Betrieb und der reifenden Persönlichkeit, dem Lehrling schadet. Eine vorausschauende Betriebsführung weiß, wie eine gute Lehrzeit, indem sie leistungsfähige und selbstbewußte Mitarbeiter schafft, dem Betriebsganzen zum Vorteil gereicht. Mit dem Blick auf den Nachwuchs läßt sich das Zukunftsbild des Betriebes aufzeichnen ¹⁰⁹.

Um diese betriebspädagogische ¹¹⁰ Aufgabe lösen zu können, bedarf es der Zusammenarbeit von Betriebsführung, Betriebsrat und Betriebspsychologen. Letzterer hat: 1. vor der Einstellung den Lehrling eignungspsychologisch zu untersuchen (siehe Kapitel über Eignungspsychologie); 2. den Personenkreis, der für die Lehrlingsausbildung und -Erziehung in Frage kommt, ebenfalls auf seine Eignung hin zu prüfen; 3. Vorgesetzte

¹⁰⁷ Thumb: Der Aufbau der Persönlichkeit als entwicklungspsychologisches Problem, S. 175.

¹⁰⁸ Spranger: Psychologie des Jugendalters, S. 1.

¹⁰⁹ Hierbei soll der Wert finanzieller Mittel und sonstiger Kapitalgüter nicht geschmälert werden.

¹¹⁰ Fischer: Der Mensch im Betrieb, S. 260.

und Lehrkräfte mit pädagogischen Methoden und Kenntnissen vertraut zu machen.

Carrard, der sich besonders für die Errichtung von Lehrlingsabteilungen verwendet, gibt folgende Hauptregeln als Leitfaden für das Anlernen ¹¹¹:

Erste Regel:

Konkret anschaulich erleben lassen.

Zweite Regel:

Nur eine Sache auf einmal zeigen.

Dritte Regel:

Darüber schlafen lassen.

Vierte Regel:

Keine falsche Gewöhnung aufkommen lassen und das Erfaste bis zur automatischen Beherrschung weiterüben.

Fünfte Regel:

Durch genügende Abwechslung die Konzentration nicht erlahmen lassen.

Sechste Regel:

Durch genaue Kenntnis der einzelnen Schüler und jeweiliges Zeigen des nächsten Zieles das Interesse stets wachhalten.

In dem ‚Wie‘ der Anwendung dieser sechs Regeln liegt die Kunst des Lehrers. Selbstverständlich ist es mit dem Anlernen allein nicht getan ¹¹². Hand in Hand damit geht die Berufserziehung, die nicht nur auf sichtliche Steigerung und Sicherung der Leistung, sondern auf Wachstum und Festigkeit der Arbeitspersönlichkeit zielt, was letztlich für den Dauererfolg entscheidend ist ¹¹³. Bedenkt man, daß mancher Mensch sein Leben lang selbst im Betrieb bleibt, dann wird verständlich, daß ein Dauererfolg dem Arbeitenden und dem Betrieb zugute kommt. Eine Berufsausbildung und -Erziehung fordert Kosten, die sich aber schon in relativ kurzer Zeit bezahlt machen. — Es sind zwei Ziele, durch welche die Berufserziehung bestimmt wird:

1. Die Erreichung einer möglichst ‚vorberuflichen‘ Ausbildung des Lehrlings, wobei gleichzeitig Berufs-Stolz und -Freude entwickelt werden sollen.

¹¹¹ Carrard: Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie, S. 175—181.

¹¹² „Unter Anlernen versteht man ganz allgemein den Prozeß der Erwerbung neuer Kenntnisse und des Einübens neuer Fertigkeiten.“ Carrard: Zur Psychologie des Anlernens und Einübens im Wirtschaftsleben, S. 7.

¹¹³ Riedel: Arbeitsunterweisung als betriebliche Aufgabe, S. 243—244.

2. „Zielbewußt gestalteter Umweltseinfluß zum Zwecke der Stärkung der einen und Abschwächung der anderen Eigenschaften, um so letzten Endes eine dem Erziehungsziel so ähnliche Persönlichkeit zur Entfaltung zu bringen, wie dies innerhalb ihrer Anlage möglich ist“ ¹¹⁴.

In einem besonderen Kapitel wird das Problem der Begabtenauslese im Betrieb, die Berufsausbildung, -Weiterbildung und Umschulung von Erwachsenen nicht zur Sprache kommen. Damit sollen jedoch diese Fragen nicht als geringfügig abgetan werden; wir betonen ausdrücklich ihre Bedeutung für den Betrieb. Soweit sie aber in den betriebspsychologischen Aufgabenbereich fallen, stützen sie sich weitgehend auf das, was bereits im Laufe der Ausführungen über die „Methoden der Eignungspsychologie“ und in diesem Abschnitt behandelt wurde.

Der junge Mensch im Betrieb ist in der ersten Zeit nach seiner Einstellung ein Neuling im Wirtschaftsleben, was häufig Arbeitskollegen dazu benutzen, mit ihm Schabernack zu treiben. „Diese modernen ‚Initiationsriten‘ sind sozialpsychologisch als Versuch, den Neuling zur Unterordnung unter den ‚Geist‘ des Betriebes zu veranlassen, zu deuten“ ¹¹⁵. Meistens überschreiten solche Gebräuche das erträgliche Maß, indem sie ihn einschüchtern, hemmen und gleich eines Teiles der Arbeitsfreude berauben. Dies ist um so bedauerlicher, als der Lehrling gerade in der Anfangszeit eine „leibseelische Anpassungskrise durchzumachen hat, die für Berufsschicksal und Charakter des jungen Menschen von erheblicher Bedeutung ist“ ¹¹⁵.

Dazu kommt die spezifische Entwicklungsphase, welche ein besonderes Verstehen für die reifende Persönlichkeit fordert. Der Betriebspsychologe muß daher solche ‚Arbeitskollegen‘ aufklären (eventuell indirekt durch deren Vorgesetzten) und ihnen in loyaler Weise die nachteilige Wirkung ihres Verhaltens verständlich machen. Überhaupt sollte der Lehrling zu Beginn seiner beruflichen Tätigkeit für den Betrieb interessiert und von dessen ‚Ordnung‘ überzeugt werden.

Wie dies geschehen kann, zeigt ein Fall, den E. Oesch von der Firma Sprecher & Schuh A.G. in Aarau berichtet: ¹¹⁶

Jeder Neueintretende wird dort in die Ziele und Ideen des Betriebes eingeführt, indem man ihn über folgendes genau unterrichtete:

¹¹⁴ Kersten: Praxis der Erziehungsberatung, S. 30.

¹¹⁵ Bracken: Zur Sozialpsychologie der Autorität, S. 101.

¹¹⁶ Oesch: Personalführung, S. 56—57.

Geschichte und Entwicklung
 Unsere gemeinsame Aufgabe
 Unsere Erzeugnisse
 Organisation
 Organisationsschema
 Wie erreichen wir unser Ziel?
 Arbeitsgemeinschaft
 Arbeitsbedingungen
 Verantwortlichkeit und Beschwerden
 Eigene Initiative
 Weiterbildung
 Gehälter — Löhne
 Ferien
 Werbewesen
 Arbeitnehmervertretung
 Lehrlingswesen
 Unfall, Krankheit und Alter
 Verpflegung und Anbau
 Luftschutz
 Der Arbeiter und sein Werk
 Geselliges
 Und nun? —

Die Frage der Berufserziehung hat gezeigt, daß sie für den jugendlichen Betriebsangehörigen von großer Bedeutung ist, insofern dieser seine Persönlichkeit entfalten will und jene bestrebt ist, auf seine Persönlichkeit bildend Einfluß zu nehmen.

c) Der alternde Arbeiter

„Das Beglückende des Alt-Werdens besteht in der fortschreitenden Verlebendigung der Erinnerung“.

Keyserling 117.

Die Lebenskurve des jugendlichen Menschen befindet sich während der Pubertät und Adoleszenz inmitten eines raschen Anstieges. In der nun folgenden Periode des Mannes- und Frauen-Alters geht die Entwicklung langsam weiter. Der Höhepunkt der Entfaltung liegt beim Manne durchschnittlich in den Vierzigerjahren, bei der Frau in den Dreißigerjahren. Selbstverständlich variiert die individuelle Lage der Kulminationspunkte erheblich. Neben der langsamen Weiterentwicklung des gereiften Men-

117 Keyserling: Das Buch vom Ursprung, S. 7.

schen kommt es oft zu sog. „Entwicklungsschüben“, die durch Erlebnisse besonderer Art ausgelöst werden können. — Mit Überschreiten des Gipfelpunktes der Lebenskurve beginnt das „Rückbildungsalter“, welches durch das Klimakterium eingeleitet wird. Schließlich führt die Lebenskurve über das „Greisenalter“ zum anderen Schnittpunkt, ist sie doch ausgedehnt zwischen den beiden Punkten: Geburt und Tod.

Zunächst soll versucht werden, das psychologische Signum des Alterns schematisch zu umreißen:

Rückbildungsalter

(einsetzend mit Klimakterium)

Alter:

beim Mann zwischen 55. und 65. Lebensjahr ¹¹⁸;

bei der Frau zwischen 45. und 55. Lebensjahr.

Biologische Veränderungen:

bei der Frau: Aufhören der Geschlechtlichkeit; Umstellung der Drüsenfunktion und daher Anfälligkeit für Krankheiten;

beim Mann: Libido und Potenz nehmen ab, verschwinden aber nicht ¹¹⁹; oft vasomotorische Störungen; Nachlassen der Vitalität.

Psychische Veränderungen:

bei der Frau: Neigung zu depressiver Lebensgrundstimmung und Gereiztheit; „emotionale Irritabilität“ ¹²⁰;

beim Manne: Verstimmung, unzufriedene Lebensgrundstimmung, Abnahme der Merkfähigkeit, rasche Ermüdbarkeit;

für beide Geschlechter: Nachlassen der nach „außen gerichteten Aktivität, manchmal Züge wie Mißtrauen, Geiz, Isolierungsstreben usw.“ ¹²¹.

Greisenalter (jenseits der 70)

Selbstbeherrschung, Begrenzung der Interessen; Ausgeglichenheit, Resignation, meist empfänglich für Religiöses.

Die Leistungsfähigkeit des alternden Berufstätigen verschlechtert sich etwa ab dem 50. Lebensjahre ¹²². Interessant dürfte dabei sein, daß

¹¹⁸ Remplein: Die seelische Entwicklung in der Kindheit und Reifezeit, S. 315.

¹¹⁹ Jaspers: Allgemeine Psychopathologie, S. 524.

¹²⁰ Hellpach: Klinische Psychologie, S. 137.

¹²¹ Remplein: Die seelische Entwicklung in der Kindheit und Reifezeit, S. 316.

¹²² Gemeint sind Leistungen, die auf Erfahrung im Beruf und Leben beruhen. — Neff vergleicht die Leistungsschwerpunkte mit den biologischen Kurven des menschlichen Lebens und findet dabei 4 Typen. Für die betriebspsychologische Praxis dürfte diese Typologie unzweckmäßig sein, da sie durch die Untersuchung an sog. „großen“ Persönlichkeiten gewonnen wurde. Neff: Über die Psychologie des Schaffens und die produktive Geistestätigkeit, S. 24 ff.

Leistungshöhe und biologischer Kulminationspunkt erhebliche Differenzen aufweisen können. „Beide fallen zusammen nur beim Sport, beim Handarbeiter liegt die Leistungshöhe um 10 Jahre, beim Kopfarbeiter um 20 Jahre später als die biologische Höhe“ ¹²³.

Vergleichen wir jetzt die Entwicklungsphase des Lehrlings mit der des Rückbildungsalters, dann könnte der Eindruck entstehen, daß letztere aus verblassenden, verkrusteten oder sich auflösenden Persönlichkeitsbildern gewonnen wurde. Ob dem so ist, entscheidet die Krise, gemeint als Übergangsphase zwischen Höhe der Reife und dem Rückbildungsalter. Auch diese Lebensstufe muß richtig durchlebt werden in der ihr gemäßen Weise. Sie hat ihre eigene Aufgabe und ihren eigenen Sinn; in ihr kann die Seele zur hohen Vollendung gelangen, derweil das biologische Geschehen das Ende kündigt. Ein Sich-Stemmen gegen das Altwerden führt zu Unzufriedenheit, Verbitterung und Neurose. „Greise Lebemänner und Spaßvögel oder Backfische in weißen Haaren sind nur noch Ruinen“ ¹²⁴. Bejahendes Durchleben dessen, was sein muß, Erfülltwerden von Gewesenem und Erworbenem in der Erinnerung. „Gesundes Greisenalter mit seinen Merkmalen des Geistes und Gemüts, der Weisheit und der Milde, ist aber eine der schönsten menschentümlichen Lebenserscheinungen überhaupt . . .“ ¹²⁵.

Bei der betriebspsychologischen Untersuchung von typischen Entwicklungsverläufen des Pubertierenden kann der Psychologe mit Jahresbruchteilen operieren; sieht er sich jedoch dem alternden Betriebsmitglied gegenüber, dann werden individuelle Unterschiede der Lebensalter oft den Zwischenraum vieler Jahre zeigen. Jeder Betriebsangehörige wird einmal die Altersgrenze erreichen, die ein Ausscheiden aus dem Arbeitsprozeß fordert. Das Datum dieser Grenze möge eine Pensionskasse oder Altersversicherung mit statistischen Mittelwerten angeben können, indes der Betriebspsychologe in Zusammenarbeit mit dem Arzt auf die Diagnose des derzeitigen Persönlichkeits-Bildes zurückgreifen muß. — Die Möglichkeit einer Arbeiterleichterung des alternden Betriebsangehörigen (eventuell ein Arbeitsplatzwechsel usw.) muß von Fall zu Fall erwogen werden. — Ein rein soziales Problem schneidet hier den Bereich des Betriebspsychologen, insofern Betriebsverbundenheit, Arbeitsfreude und andere Faktoren, die der seelischen Gesundheitspflege des Betriebes förderlich sind, zu einem Teil beeinflußt werden durch die Einstellung

¹²³ Jaspers: Allgemeine Psychopathologie, S. 574.

¹²⁴ Nohl: Charakter und Schicksal, S. 156.

¹²⁵ Hellpach: Klinische Psychologie, S. 85.

der Betriebsleitung gegenüber dem alternden Arbeiter ¹²⁶. — In welcher fester seelischer Bindung die Großzahl alternder Betriebsmitglieder steht, zeigt sehr oft drastisch das Ausscheiden solcher Arbeitspersönlichkeiten. Auf diesen Beweis einer sozialpsychologischen Realität, die man mit dem Terminus Betriebsverbundenheit und -Gemeinschaft zu bezeichnen pflegt, werden wir an anderer Stelle zurückkommen. —

Eine graphische Darstellung aller Altersklassen im Betrieb gibt Aufschluß über den Altersaufbau. Dieser kann Hinweise geben auf ‚kranke‘ Stellen im Betrieb, damit Abhilfemaßnahmen getroffen werden können. Da eine solche Übersicht das Problem der Persönlichkeit nicht direkt berührt, bleibt es hier unerörtert. Trotzdem spielt diese Skizze eine wichtige Rolle bei der Betriebsanamnese und -Diagnose durch den Psychologen ¹²⁷.

5. Die Frau im Betrieb

„Du redest vom Gesetz? Wo ist das Gesetz uns zu schützen? Kümmerst dich das Gesetz darum, ob wir verhungern. Und dann: Warum willst du arbeiten, der du doch nicht einmal das Recht hast dem Mann gleich-zustehen? Man kann dich in diesem Gesetz bestenfalls als Arbeitstier verwenden, man will aber gleichzeitig, daß du Kinder kriegen sollst. Geh mir mit dem Gesetz! Ich habe dich geheiratet und damit still schweigend die Verpflichtung übernommen, dich zu ernähren.“

Lenhard ¹²⁸.

Diese Sätze, gesprochen von einem Industriearbeiter in den Zwanzigerjahren, deuten mit erbarmungsloser Einfachheit auf Wunden sozialer Mißstände, die auch heute noch nicht ganz verheilt zu sein scheinen. Es ging und geht hier um die Frage der „Frauengleichberechtigung im Wirtschaftsleben“, des „Schutzes für werdende Mütter“ usw. Die psychologische Seite dieses Problemkreises wurde frühzeitig von der Wissenschaft in Angriff genommen, so daß man jetzt Forschungsergebnisse vorliegen hat, die ihren positiven Einfluß auf die soziale Gesetzgebung ebenso wenig verfehlen, wie ihre überzeugende Wirkung auf Wirtschaftsführer, die der Psychologie besonderes Interesse entgegenbringen ¹²⁹.

So ist es denn natürlich, daß die Zelle des wirtschaftlichen Lebens, der Betrieb, eine klare Stellungnahme gegenüber seinen weiblichen Arbeits-

¹²⁶ Von den vorbildlich sozialen Maßnahmen berichtet J. Müller aus dem Georg Fischer-Werke, Schaffhausen-Schweiz. Müller: Soziales Wirken, S. 75—77.

¹²⁷ Scherke: Betriebspsychologie, S. 31—32.

¹²⁸ Lenhard: Mensch unterm Hammer, S. 133.

¹²⁹ Bis Mitte der Zwanzigerjahre galt eine „Psychologie der Frauenarbeit“ als nahezu verwaist. Weber: Praktische Psychologie im Wirtschaftsleben, S. 404.

kräften einzunehmen hat. Handelt er nicht auf diese Weise oder ist seine Stellungnahme falsch, dann sind innerbetriebliche Störungen unausbleiblich. Die Erkennung und Behandlung derartiger betriebs-kranker Stellen — im günstigsten Falle ihre Vorbeugung —, obliegt dem Betriebspsychologen (oder -Psychologin). Das Wissen um die weibliche Psyche bildet daher ein wichtiges Rüstzeug seines praktischen Wirkens. Hier führt ein Weg zur Persönlichkeit über den „Typus Weib“, der in polarer Spannung zum Gegentyp ‚Mann‘ steht. Die Geschlechterpolarität hat seit Weininger¹³⁰ in der Psychologie rege Beachtung gefunden. Jener konstruierte mehr metaphysisch als biologisch-psychologisch ein Prinzip des ‚idealen Weibes‘, das in seiner dualistischen Konzeption dem Weibe schlechthin die Persönlichkeit im ethischen Sinne absprach¹³¹. In einer extremen Wertbetonung sah er das Weib als absoluten Minuspol. Demgegenüber stellt Lersch eindeutig heraus, daß die Geschlechterpolarität auf einer „Gleichwertigkeit“ der Pole beruhe. Gleichwertigkeit ist jedoch nicht zu verwechseln mit Gleichartigkeit. „Wenn nun die Frauenbewegung gerade aus der Polarität der Geschlechter zu verstehen ist, weil diese es nicht zuläßt, daß das Ganze des menschlichen Daseins auf die Dauer nach einem Pol extrem verschoben bleibt, so hat sich die Frauenbewegung freilich in all den Tendenzen selbst mißverstanden, die darauf hinausliefen, im Zuge des sich zur Geltungsbringens es dem Manne in Erscheinung (Hosenmode, Herrenhaarschnitt) und Gebaren gleichzutun und alle Rechte des Mannes in Anspruch nehmen zu wollen“¹³².

Durch diesen polartypologischen Aspekt der Gleichwertigkeit aber Andersartigkeit der Geschlechter ergibt sich eine polare Aufgliederung nach einer männlichen und einer weiblichen Seite der Schichten oder Gliedstruktur innerhalb der Gesamtperson bzw. der personalen Struktur¹³³. Es wäre allerdings verfehlt, würde man das Fraueneigentümliche nur durch seine Polarität zum Manne bestimmen, „denn in Wahrheit enthält das Geschlecht noch einen ganz anderen Bezug, nämlich den zu den Kindern“¹³⁴. Ist diese Betrachtungsweise realistisch-positivistisch, dann betont sie die biologischen Funktionen und leitet alle anderen Eigenschaften aus dem biologischen Prinzip teleologisch ab, was schließlich dahin führt, „daß man die Frau nur körperlich erziehen dürfte, damit sie für ihre Geschlechtsaufgabe möglichst gesund und tüchtig wird,

¹³⁰ Weininger: *Geschlecht und Charakter*.

¹³¹ Weininger: *Geschlecht und Charakter*, S. 353.

¹³² Lersch: *Vom Wesen der Geschlechter*, S. 126.

¹³³ siehe hierzu Wellek: *Die Polarität im Aufbau des Charakters*, S. 217—225, 226—333.

¹³⁴ Nohl: *Charakter und Schicksal*, S. 132.

wie ‚eine Kuh auf der Weide‘“¹³⁵. — Anders sieht die ideale Betrachtungsweise das Wesen der Frau. Die ‚Mütterlichkeit‘ hebt sich hier über das nur Biologische hinaus bis zu einer in die Höhe des Geistigen steigenden Lebensform.

Das bisher Gesagte auf den Betrieb übertragen, läßt die berufstätige Frau als eine dem Manne gleichwertige Arbeitskollegin erkennen, die sich jedoch in ihrer typischen Eignung und Neigung von diesem unterscheidet. Inwieweit de facto dieser weibliche Typus bei einer berufstätigen Frau zutrifft (eine Charakterpolarität hat fließende Übergänge), ist durch die Persönlichkeitsdiagnose festzustellen. Im übrigen macht es eine derartige Polarität verständlich, daß man von Frauen mit männlichen Charakterzügen und umgekehrt spricht. Unter dem Aspekt der Polarität läßt sich aber nicht erschöpfend fassen, daß Mann und Frau durch ihre Geschlechtsorgane übergangslos verschieden sind¹³⁶. Am grünen Tisch möge die Zauberformel gleitender Übergänge ‚zwischen Typ und Gegentyp‘ zu faszinierenden Spekulationen Anlaß geben; ein Werk jedoch hat soundsoviele männliche und soundsoviele weibliche Betriebsmitglieder, wobei erstere — sieht man von bestimmten Krankheiten ab — die Möglichkeit haben, Väter zu werden, und letztere Mütter. Mütter können auch Frauen mit männlichen Charakterzügen sein, und die Mutterschaft des homo sapiens ist auch eine ‚geistige Mutterschaft‘.

Frägt man schließlich nach der Berufstüchtigkeit der Frau, nach ihrem seelischen und körperlichen Leistungsvermögen, dann erhält man von der Statistik oft sich widersprechende Auskünfte¹³⁷. Vor allem zeigen statistische Ergebnisse, daß die Differenz zwischen Mann und Frau im Bereiche der ‚Leistungen‘ einmal stark schwankt, dann wieder gering ist und ein anderes Mal überhaupt keine besteht. Zudem dürfte der vergangene Krieg gezeigt haben, daß die Frau zu seelischen und körperlichen Leistungen befähigt ist, die denen des Mannes mindestens gleichwertig sind¹³⁸.

Einem Fehlgriff oder Vorurteil kann der Betriebspsychologe dadurch entgehen, daß er nicht nur nach Qualität und Quantität der weiblichen

¹³⁵ Nohl: Charakter und Schicksal, S. 133.

¹³⁶ Der äußerst seltene Fall des Hermaphroditismus kann hierbei unberücksichtigt bleiben. — Übergänge wie sie Weiniger im anatomischen Bereich finden will sind z. Tl. berechtigt, ändern aber nichts an dieser grundsätzlichen Verschiedenheit.

¹³⁷ Entsprechend mangelt es nie einer Polemik, die dann — von Fall zu Fall — sehr subjektiv gefärbt wird; siehe hierzu Baumgarten: Zum Problem der Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Arbeitskräften.

¹³⁸ Wir stützen uns hierbei auf hundertfache Beweise aus eigener Erfahrung von den verschiedenen Kriegsschauplätzen, den Bombenangriffen, der Flucht und Gefangenschaft, von Lazaretten und schließlich den Betrieben, in denen Frauen ‚ihren Mann standen‘.

Leistung fragt, sondern nach ihrem Woher bzw. Wofür. „Die Bereitschaft zur Leistung“, sagt Fr. Baumgarten,¹³⁹ „kann eine unterschiedliche sein, je nach dem Ziel“. Die Ziele, die Zielgerichtetheit der Strebungen kennzeichnen aber weitgehend die individuelle Eigenart eines Menschen. Dadurch rückt wieder die Bedeutung der Gesamtpersönlichkeit in den Vordergrund, deren Analyse und Diagnose als notwendig erscheint, will man das Leistungsbild im ‚richtigen‘ Zusammenhange sehen. Eine Persönlichkeitsdiagnose ermöglicht das Sosein des Einzelnen und darüber hinaus das Wesenseigentümliche seines Mann- oder Frau-Seins zu bestimmen; ein eliminiertes Leistungswert vermag das nicht. — Das Frau-Sein, die Mutterschaft oder das Mutter-werden-Können gibt der Berufsauffassung und -Einstellung der weiblichen Persönlichkeit im Betrieb das jeweils individuelle Gepräge. „Solange noch Hoffnung auf eine baldige Heirat besteht, wird der Beruf normalerweise als eine Art Intermezzo zwischen Schule und Ehe angesehen“¹⁴⁰. Währt die berufliche Tätigkeit im Betrieb viele Jahre oder gar ein Leben lang, dann kommt es nicht selten zu seelischen Störungen, die dem Betriebspsychologen die Methode der Psychoanalyse zu deren Beseitigung nahelegen¹⁴¹. Denn eine der innersten fraulichen Aufgaben ist die aufopfernde Liebe zum Manne und zur Nachkommenschaft.

¹³⁹ Baumgarten: Über die Eignung der Frau zur körperlichen Arbeit, S. 51.

¹⁴⁰ Sacherl: Berufsmensch und Privatmensch, S. 122.

¹⁴¹ Kritische Auseinandersetzung mit der Psychoanalyse findet man allorts in der Fachliteratur, so daß wir ihre Grenzen, Vor- und Nachteile hier nicht zu diskutieren brauchen.

II. Die Persönlichkeit des Vorgesetzten

1. Ethischer und psychologischer Persönlichkeitsbegriff

„Man glaubte bisher, daß die Geschäfte da seien, um Gewinne abzuwerfen. Das ist ein Irrtum. Die Geschäfte sind da, um zu dienen . . . Das Geschäftsleben wird eines Tages von allem Makel gereinigt wieder dastehen . . . Seine Mängel, die größtenteils Mängel der ethischen Verfassung sind, hindern seine Entwicklung und lassen es von Zeit zu Zeit erkranken.“

Ford 142.

Hat die Ethik mit dem Gegenstand der Betriebspsychologie etwas zu tun? Die Frage muß bejaht werden, weil der Mensch, als der hier gemeinte ‚Gegenstand‘, einer psychologischen und ethischen Betrachtung unterzogen werden kann. Indem sich der Brennpunkt unseres Interesses auf die Persönlichkeit im Betrieb richtet, muß weitergefragt werden, ob diese betriebspsychologische Betrachtungsweise wertneutral bleiben kann. Krueger sagt: „Was den Menschen angeht, so läßt sich die Frage nach dem Seienden, nach dem, was beharrlich ihn zusammenhält, nicht völlig loslösen, von dem Problem des Sollens und damit des unbedingt Wertvollen“¹⁴³. Im Krueger’schen Strukturbegriff ist dieses Sein und Seinsollen so gefaßt, daß die Struktur seiende und sich zugleich entwickelnde, aber auch ‚wertgerichtete‘ leibseelische Ganzheit ist. Damit zeigt sich unser Persönlichkeitsbegriff für die wertbetonende und wert-differente Betrachtung tauglich, ohne daß er erweitert oder verändert werden müßte. Gleichzeitig trifft er die Wirklichkeit der je einmaligen Persönlichkeit (nicht nur einen Aspekt), was ein nur psychologischer oder nur ethischer Persönlichkeitsbegriff nicht zu leisten vermag. Der Betriebspsychologe als Praktiker kann das sonst wertindifferente und wissenschaftlich einfache Feststellen von Tatsachen durch den Psychologen

142 Ford: Mein Leben und mein Werk, S. 154.

143 Krueger läßt die Psychologie einerseits eine ‚wertfreie Erfahrungswissenschaft‘ andererseits aber zugleich eine metaphysische und ‚axiologische‘ Seinswissenschaft sein. Krueger: Lehre von dem Ganzen, S. 8. Wellek: Die Wiederherstellung der Seelenwissenschaft im Lebenwerk F. Kruegers, S. 37.

nicht konsequent einhalten¹⁴⁴. Da er nicht im Erkennen, Verstehen und Feststellen verharren kann, sondern erziehen, beraten, behandeln, d. i. wirkend tätig sein muß, setzt er Ziele und durch sie Werte. Den eigenen Persönlichkeitswert zeigt er durch seine Gesinnung (Charakter im ethischen Sinne), sein Tun und Lassen. Insofern es um den Wert der Fremdpersonlichkeit geht, hier des Betriebsangehörigen, muß er diesen von der psychologisch wertneutralen Seite her (Werthaltungen) bestimmen, um ihn — soweit notwendig und möglich — nach einem ethischen Ziele hinführen zu helfen.

Dieses Ziel kann aber nur heißen: Möglichkeiten schaffen für eine gesunde Entfaltung der Persönlichkeit im Betrieb; denn für den „Menschen ist Strukturiertsein das unbedingte Wertvolle“¹⁴⁵.

Grundsätzlich ist es so, daß der Einzelne nur jene Wertforderungen in seine Eigenwelt aufzunehmen imstande ist, die er als Sollen erlebt. „Ist nun die Eigenwelt durch ein bestimmt gerichtetes Wertstreben beherrscht, dann werden die von der Gemeinschaft gestellten Wertforderungen nur soweit aufgenommen, als sie mit dem persönlichen Wertstreben übereinstimmen: die unvermeidbaren werden vielleicht verstandesmäßig bewältigt, aber nicht als Sollen erlebt“¹⁴⁶. Führt eine Diskrepanz zwischen dem persönlichen Wertstreben und den Wertforderungen der Betriebsgemeinschaft zu inneren oder äußeren Konflikten, dann obliegt es dem Betriebspsychologen, das ‚Übel‘ zu finden, was ihn in eine mißliche Lage bringen würde, wenn er vollkommen wertneutral handeln wollte.

Wir hoffen, verdeutlicht zu haben, daß Psychologie und Ethik weder vermengt noch verwechselt werden dürfen. Beide sollen jedoch den künstlichen Schnitt nicht übertreiben, wo es um die lebendige Persönlichkeit geht, deren kernhafte Sphäre wir als Charakter bezeichnet haben, aus dem heraus der Mensch „verantwortlich handelt und wertet“¹⁴⁷. Die psychologische und ethische Betrachtungsweise sind aber dort aufeinander angewiesen, wo es um ‚verantwortungsvolles‘ Handeln und Werten geht.

Daß der Betriebspsychologe den wertindifferenten Standpunkt nicht immer einhalten kann, ergibt sich jeweils dort, wo es um Ethisches von betriebspsychologischer Relevanz geht. So ist es ein Unterschied, ob für den arbeitenden Menschen der wirtschaftliche Gewinn an oberster Stelle

¹⁴⁴ Es sei hier z. B. an das über den Lehrling und seine Erziehung Gesagte erinnert. Erziehung ohne ethisches Fundament ist keine Erziehung.

¹⁴⁵ Krueger: Lehre von dem Ganzen, S. 102.

¹⁴⁶ Tumlirz: Anthropologische Psychologie, S. 517.

¹⁴⁷ Wellek: Die Polarität im Aufbau des Charakters, S. 17.

seiner Werte steht¹⁴⁸ oder das Dienen-Wollen¹⁴⁹. Gewiß, ein Betrieb muß den Gewinn anstreben, doch geschieht dies auf Kosten der in ihm arbeitenden Menschen, dann wird aus dem eventuellen materiellen Gewinn ein seelischer Verlust, der — auf die Dauer gesehen — zu einem materiellen Verlust führt; (z. B. Streik, Krankmeldungen; Schädigungen von Anlagen und Maschinen willkürlich oder wegen Übermüdung usw.). Der Psychologe findet meist sehr rasch diesen Krankheitsherd, will er ihn aber gemeinsam mit den verantwortlichen Persönlichkeiten des Betriebes beseitigen, dann darf er die psychologischen und ‚normativen‘ Bedeutsamkeiten nicht außer Acht lassen.

Wir stellten das Thema: „Psychologischer und ethischer Persönlichkeitsbegriff“ deshalb an den Anfang der Ausführungen zur „Persönlichkeit des Vorgesetzten“, weil anschließend besonders augenfällig normativ betonte Begriffe auftreten werden, die zu der Meinung führen könnten, wir verwechselten Psychologie und Ethik.

2. Aufgaben und Eigenschaften des Vorgesetzten

„Jeder Strom von Dasein besteht aus einer Minderheit von Führern und einer gewaltigen Mehrheit von Geführten, jede Art von Wirtschaft also aus Führerarbeit und ausführender Arbeit.“

Spengler 150.

Die Anzahl der Vorgesetzten richtet sich nach Art und Größe des Betriebes. Ihr Dienstbefugnisbereich ist jeweils festgelegt, so daß sie sich im Rahmen der Betriebshierarchie in einem Verhältnis der Neben-, Über- und Unterordnung befinden — ein sozialpsychologisches Moment, das uns noch an einer anderen Stelle beschäftigen wird. Die Unternehmer und ihre gesetzlichen Vertreter haben hierbei die höchsten Vorgesetztenpositionen inne. — In den folgenden Ausführungen bezeichnen wir als Vorgesetzte jede Persönlichkeit, die in irgend einem übergeordneten Verhältnis steht. Demnach sind Vorarbeiter und Werkmeister Vorgesetzte, wenn auch mit verschiedener Aufgabe und Verantwortung.

Zunächst muß gefragt werden, welche grundsätzlichen Aufgaben ein Vorgesetzter im Betrieb hat. Es ergeben sich derer drei: Er muß 1. fachliche Kenntnisse an seine Mitarbeiter weitergeben; 2. die Arbeit seiner Leute planen; 3. seine Leute menschlich richtig behandeln¹⁵¹.

148 Alexander: Irrationale Kräfte unserer Zeit, S. 309.

149 Brogle: Warenhandelsbetrieb, S. 106.

150 Spengler: Der Untergang des Abendlandes II. Band, S. 614.

151 Vetter: Der Mensch im Betrieb, S. 69.

Die erste Aufgabe fordert fachliches Wissen und ein bestimmtes Maß an pädagogischem Geschick. Die letztere Fähigkeit sollte beim Werkmeister ausgeprägt vorhanden sein. — Aus der zweiten Aufgabe ergibt sich die Forderung nach Organisationsfähigkeiten. — Die dritte Aufgabe verweist geradewegs auf die Bedeutung der Gesamtpersönlichkeit des Vorgesetzten und auf sein Verstehen- und Behandeln-Können der Mitarbeiter. In dieser Perspektive verlangt eine Vorgesetztenauslese, -Beförderung oder -Beurteilung eine Persönlichkeitsdiagnose, damit festgestellt werden kann, ob außer den notwendigen Fähigkeiten und Begabungen auch die spezifischen Charaktereigenschaften vorhanden sind.

Mühe los ließen sich einige Dutzend Charaktereigenschaften aufzählen, die bei einem Vorgesetzten erwünscht sind. Eine solche Eigenschaftensammlung wird leicht zur Tugendliste, deren Anforderungen nur in den seltensten Fällen genügt werden kann. Die zahlreichen betrieblichen Vorgesetztenstellen verlangen aber derart viele Persönlichkeiten, daß die Quantität und Qualität erforderlicher Eigenschaften nicht überspannt werden darf, sondern wirklichkeitsnah die nur unbedingt erforderlichen herausstellen muß.

Eine Möglichkeit hierfür bietet die Methode der „Kontraindikation“. Sie bestimmt alle jene Eigenschaften, die ein Vorgesetzter nicht haben sollte. Fr. Baumgarten¹⁵² wendet diese Methode an und gelangt zu einem Ergebnis, das wir gekürzt wiedergeben.

Ungeeignet zum Vorgesetzten sind solche Personen,

1. die alles zu genau nehmen;
2. die viel von den anderen fordern;
3. die auf alles reagieren;
4. die zu leicht verallgemeinern;
5. mit cholerischer Reaktionsweise;
6. mit starker Affektivität;
7. die kalt, gehässig und boshaft sind;
8. die schwer veranlagt sind;
9. die in ihrer Haltung nicht auszuharren vermögen;
10. die sozial indifferent sind;
11. die negativ beeinflussen, d. h. eine besondere Befähigung besitzen, die anderen gegen sich einzunehmen;
12. die eigenen Unfrieden auf andere übertragen.

¹⁵² Baumgarten: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, S. 218 ff.

Folgende sieben positive Vorgesetzteneigenschaften führt Carrard an ¹⁵³:

1. Menschenkenntnis ¹⁵⁴;
2. Sachlichkeit;
3. Selbstsicherheit;
4. Initiative;
5. Entschlußfähigkeit;
6. Verantwortungsfreude;
7. Durchsetzungskraft.

Nachdem Aufgaben und Eigenschaften des Vorgesetzten erörtert worden sind, möchten wir die „ethische“ Persönlichkeit einer kurzen Betrachtung unterziehen.

Gegenüber einem Chef, Direktor, Meister usw. spricht man oft von einem Menschen, der eine ‚Persönlichkeit‘ ist und im ungünstigsten Falle, daß er keine ‚Persönlichkeit‘ sei. Daß wir in diesem Sinne den Persönlichkeitsbegriff nicht anwenden, beweist eindeutig unsere Definition. Anders ist es bei der Frage nach dem „Ethischen“ der Persönlichkeit. Indem die Gesinnung bei jeder Persönlichkeit sowieso bedeutsam ist, wird sie bei einem ‚wahren‘ Vorgesetzten direkt zum Angelpunkt seiner übergeordneten Stellung. Autorität und Prestigepolitik tun es allein nicht ¹⁵⁵. Vorgesetzter sein heißt auch Vorbild sein und zwar gerade in moralischer Hinsicht.

Was wir bisher über die Persönlichkeit im Betrieb sagten, galt auch für den Vorgesetzten. Somit gewinnt die psychologische und ethische Seite, das Sosein und Sollen des Vorgesetzten, sein Charakter und dessen kernhafte Sphäre (Gemüt und Gewissen) nicht nur Wichtigkeit für ihn, sondern für den ganzen Betrieb.

Ob die einzelnen Vorgesetztenpositionen mit vielen oder wenigen Menschen zu tun haben, von jungen oder alten, männlichen oder weiblichen Persönlichkeiten besetzt sind, kann hier unberücksichtigt bleiben. Die Bedeutung der Vorgesetzten-Persönlichkeit für den Betrieb ist eine so alte und bekannte Tatsache, daß sich längere Ausführungen darüber erübrigen. Falsch ist dagegen, wenn der geeignete Vorgesetzte nur als Persönlichkeit im ethischen Sinne gedacht wird, wie es in vielen Büchern geschieht, die sich zu diesem Thema äußern. Eine in den pädagogischen

¹⁵³ Carrard: Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie, S. 197.

¹⁵⁴ Menschenkenntnis ist keine Charaktereigenschaft; Carrard definiert sie als „Verständnis für die Eigenart anderer Menschen.“

¹⁵⁵ Sommerfeld: Über den Umgang mit Menschen im Betrieb, S. 52 ff.

Aufgabenbereich des Betriebspsychologen fallende Angelegenheit ist die Vorgesetzten-Schulung. Schulungen fanden in der Schweiz besonders durch Carrard rege Entwicklung¹⁵⁶. Emil Oesch berichtet, daß in den USA monatlich 6000 Vorgesetzte ausgebildet werden¹⁵⁷. Die Menschenführung kann bis zu einem bestimmten Grade erlernt werden. Diese Technik bleibt aber ein kulissenhaftes Verhalten, wenn sie nicht durch die „Kraft der personalen Innerlichkeit“¹⁵⁸ getragen wird. Letztere ist jedoch „die Auswirkung einer an sich selbst geleisteten Arbeit und die Frucht einer entwickelten Gesinnung“¹⁵⁹. Es kommt nicht darauf an, im Betriebe in einer möglichst hohen Stellung zu stehen, sondern darauf, daß man seinen Posten ausfüllt und sich ihm überlegen zeigt. Das Verhalten der Vorgesetzten findet seinen direkten Niederschlag in der Betriebsatmosphäre¹⁶⁰, die ihrerseits das Medium bildet, das hemmt oder fördert, in dem man mit Widerwillen oder mit Freude arbeitet.

Aus allem erhellt, wie wesentlich eine psychologisch fundierte Vorgesetztenauswahl und -Schulung für jeden gesunden Betriebsablauf ist. Betriebsstörende Symptome bei den unterstellten Mitarbeitern deuten in mehr Fällen, als man allgemein anzunehmen pflegt, auf einen Ursachenherd, der bei den jeweiligen Vorgesetzten liegt. Je höher und verantwortlicher die Stellung im Betrieb, desto mehr gereift, entwickelt und gefestigt, strukturiert und differenziert muß die Persönlichkeit sein, welche sie begleitet. — Die Bedeutung der Persönlichkeit im Betrieb steht außer Frage, sie wird zum Aufruf, der einen „Kampf um die Persönlichkeit“¹⁶¹ fordert. Dieses Anliegen des Betriebspsychologen bleibt dort unerfüllbarer Wunsch, wo eine oberste Betriebsführung besteht, die Führer- und Vorgesetztenqualitäten vermissen läßt.

¹⁵⁶ Vogel: Schweizerische Stiftung für angewandte Psychologie, S. 17. Carrard: Erziehung zum Führer. Carrard: Persönlichkeitsschulung.

¹⁵⁷ Oesch: Wie die Mitarbeit gewinnen, S. 37.

¹⁵⁸ Hommes: Die innere Stimme, S. 7.

¹⁵⁹ Oesch: Personalführung — Vorgesetztenkunst, S. 20.

¹⁶⁰ Siehe Ackermann: Die Aufgaben der Psychotechnik, S. 128.

¹⁶¹ Müller-Erbach: Der Kampf um die Persönlichkeit.

III. Einflüsse auf die Persönlichkeit

„Auch da, wo der Mensch sein Wesen von der Welt dauernd beeinflussen läßt, ist und bleibt er doch immer Er selber.“

Stern 162.

Persönlichkeit und Umwelt stehen in einer sich integrierenden Wechselwirkung. Ein richtiges Verstehen des Menschen kann nur erfolgen, wenn er in seiner mit ihm schicksalhaft verbundenen Umwelt gesehen wird. Es zeigt sich hierbei, daß durch dieses Verhältnis eine gegenseitige Einflußnahme stattfindet: „eine zentripetale (Welt → Person) und eine zentrifugale (Person → Welt). Dort steht die Person der Welt gegenüber als Empfangende und Antwortende. Hier als Suchende und Gebende“¹⁶³. Sofern wir von Einflüssen auf die Persönlichkeit sprechen, meinen wir das Beeinflußt- und Geformt-Werden des Werkstätigen durch die Umwelt und seine Reaktion auf diese. Es wird bei dieser Untersuchung zwischen inner- und außerbetrieblichen Einflüssen unterschieden, ebenso zwischen mitmenschlichen und materiellen¹⁶⁴.

Bei der innerbetrieblichen Einflußsphäre soll die sozialpsychologische Seite vorerst nicht erörtert werden, da sie in dem Abschnitt „Gemeinschaft und Persönlichkeit im Betrieb“ besonders zu behandeln sein wird. — Die stofflichen Eindrücke können auch mitseelischer Art sein, wie z. B. jede Werkhalle, jedes Büro und überhaupt alle menschlichen Einrichtungen. Dieser indirekte Weg von Mensch zu Mensch über das Materielle wird zu einem unmittelbaren, wo es sich um die Einflüsse von Klima, Wetter, Landschaft usw. auf den Menschen handelt. Primär gesehen richtet sich jeder Einfluß auf einen bestimmten Bereich der personalen psychophysischen Struktur, trifft dadurch aber die Gesamtpersönlichkeit, weil ein solcher Bereich gliedhaft im ganzheitlichen Gefüge menschlicher Individualität verwoben ist. Zum besseren Verständnis des Gemeinten sei an die sieben Bereiche oder Gliedstrukturen erinnert, welche in dem Abschnitt „Aufbau der Persönlichkeit“ besprochen wurden.

¹⁶² Stern: Die menschliche Persönlichkeit, S. 158.

¹⁶³ Stern: Allgemeine Psychologie, S. 125.

¹⁶⁴ Hellpach: Sozialpsychologie, S. 174.

Das individuelle Gepräge der Persönlichkeit entsteht durch die Ausprägung und Ansprechbarkeitsweisen der Gliedstrukturen (Schichten, Bereiche) und der Verhältnisbestimmung unter diesen. Aus diesem Grunde führt eine bestimmte Einflußnahme nicht zu denselben Reaktionen bei allen Arbeitern. Die Erzielung einer Arbeitserleichterung, der Arbeitsfreude und überhaupt gesunden Persönlichkeitsentfaltung kann daher beim Betriebsmitglied A auf eine wesentlich andere Weise entstehen, wie bei B. In diesem Sinne hat der Betriebspsychologe zu untersuchen:

1. Welcher Art die innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Einflüsse sind;
2. welche von ihnen im allgemeinen störend, hemmend oder förderlich wirken;
3. welche Einflüsse für den Großteil der arbeitenden Persönlichkeiten von Vorteil sind;
4. welche Einflüsse auf diese oder jene ‚bestimmte‘ Persönlichkeit von positiver Wirkung sind.

1. Innerbetriebliche Einflüsse

a) Der Arbeitsprozeß

„Drang zur Arbeitsfreude ist der natürliche Zustand des normalen Menschen.“

De Man 165.

„Unter ‚Arbeit‘ verstehen wir jede fortgesetzte, angespannte und geordnete Tätigkeit, die in der Erzeugung, Beschaffung und Umwandlung (teilweise auch noch Benutzung) von materiellen oder ideellen Daseinsgütern besteht“¹⁶⁶. Uns interessieren hier weniger Einflüsse auf das Arbeiten als vielmehr die Arbeit in ihrem Einfluß auf den Menschen. Dadurch entsteht eine Fragestellung, die deutlich das betriebspsychologische Anliegen erhellt, indem sie weniger den menschlichen Arbeitscharakter und seinen Leistungswert als die Persönlichkeit in ihrem Verhältnis zur Arbeit und ihrem Arbeitserlebnis erkennen will. — Der Arbeitsprozeß kann eine mehr geistige oder mehr körperliche Schwerpunktlage haben, darf aber — gerade im Hinblick auf unsere Fragestellung — nicht künstlich isoliert werden aus seiner örtlichen und

¹⁶⁵ de Man: Der Kampf um die Arbeitsfreude, S. 149.

¹⁶⁶ Hellpach: Einführung in die Völkerpsychologie, S. 69.

zeitlichen Gebundenheit, an die Arbeitshilfsmittel, und dem zu erschaffenden Wert. — Auf das weitverzweigte Gebiet der Arbeitswissenschaft greifen wir zurück, wenn auch nur in einigen Punkten ¹⁶⁷.

Jede Arbeit beansprucht körperliche und seelisch-geistige Kräfte, die nach Qualität und Stärke jeweils nur von bestimmten Menschen geleistet werden können. Aus diesem Grunde wählt der Betrieb für seine verschiedenen Arbeiten die hierfür geeigneten Arbeitspersönlichkeiten aus. Letztere stellen ihre Arbeitskräfte zur Verfügung, die einem laufenden Verbrauch unterliegen und daher ständig erneuert und aufgefrischt werden müssen. Dieser Kräfteverbrauch durch die betriebliche Arbeit wirkt auf die Persönlichkeit, ihr Erleben und äußeres Erscheinungsbild prägend. Es ergeben sich durch diesen Einfluß drei grundsätzliche Möglichkeiten:

1. Die Arbeit ist den Kräften des Betreffenden angemessen;
2. Die Arbeit übersteigt die Kräfte des Arbeitenden;
3. Die durch die Arbeit geforderte Leistung liegt weit unter dem, was der Arbeitende zu leisten imstande ist.

Im ersten Falle liegt kein Grund für körperliche und seelische Störungen vor. Die Kraft ist gegeben, der Weg zur Arbeitsfreude geöffnet. — Kann der Arbeiter die geforderte Kraft nicht leisten (besonders auf die Dauer), dann verausgabt er sich und es kommt zu gesundheitlichen Schädigungen. Geht er über das ihm zuträgliche Maß an Kräfteverbrauch nicht hinaus, dann kann das Arbeitsziel nicht erreicht werden. Beide Möglichkeiten wirken hemmend auf die Persönlichkeit aus und werden dadurch die Arbeit als störend, unbefriedigend oder schädigend erleben lassen. — Schließlich führt ein Zuviel an Kräfteüberschuß dazu, daß die Persönlichkeit durch die Arbeit unerfüllt bleibt. —

Folgende Beispiele sollen diese drei Fälle verdeutlichen:

Die Arbeit eines Transportarbeiters im Betrieb X fordert ein Heben und Tragen von Zentnersäcken, ihr Zählen und zweckmäßiges Verladen. Der erste Fall würde z.B. dann vorliegen, wenn der Arbeiter etwas primitiv und nicht sehr intelligent, aber von robuster und athletisch gebauter Körpergestalt wäre. Ein Arbeiter von ausgesprochen schwächlicher Konstitution wäre das typische Beispiel für den zweiten Fall. Eine intelligente und differenzierte Persönlichkeit von kräftiger und sportlicher Gestalt würde — der dritte Fall — als Transportarbeiter von seiner Arbeit unerfüllt bleiben.

¹⁶⁷ siehe hierzu die laufenden Veröffentlichungen des „Verbandes für Arbeitsstudien — REFA-E. V.“ in Deutschland.

Das über die Arbeit Gesagte ist schließlich ein Spezifikum dessen, was bei der Berufseignung erörtert wurde. Die psycho-physische Kraft der Persönlichkeit, gesehen in der Sphäre der betrieblichen Arbeit, verlangt einen richtigen Einsatz derselben, damit sie nicht nutzlos vergeudet, sondern zweckdienlich für das Arbeitsziel und den Menschen verwertet wird ¹⁶⁸.

Jeder Arbeitsprozeß fordert eine bestimmte Dauer, die Arbeitszeit. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen der effektiven Arbeitszeit, während welcher gearbeitet wird, und der nominellen Arbeitszeit, „d. i. die Zeit der Anwesenheit im Betriebe, in der Werkstatt etc., während welcher man auf die Möglichkeit zur Ausführung der Arbeit wartet“ ¹⁶⁹. Die Arbeitszeitmessung (Chronometrie) ist eines der bekanntesten Mittel zum Studium der Arbeitsorganisation ¹⁷⁰. Mit Hilfe der statistischen Methode, mit Begriffen wie Durchschnittsarbeiter, Normal- und Standardzeit usw. wird operiert, was sehr wichtig ist, aber wohl kaum die einzelnen Persönlichkeiten berücksichtigt. Vom Arbeitenden aus gesehen zeigt sich nämlich, daß effektive Arbeitszeit, Arbeitsrhythmus, Arbeitsantrieb und -Tempo, Zeiteinteilung und Pausen erhebliche individuelle Differenzen aufweisen. Mithin wird nur dort eine gesunde Arbeitsatmosphäre entstehen, wo die Zeitgestaltung des Arbeitsprozesses in weitgehendem Einklang mit der persönlichen Zeit steht. Die persönliche Zeit ist gekennzeichnet durch ein individuelles Zeiterleben, durch den persönlichen Rhythmus und das ‚seelische Tempo‘. Beginnen und beenden auch eine Anzahl Menschen zur gleichen Minute ihre Arbeit im Betrieb, so ist für sie das Zeiterleben dennoch verschieden. „Für jeden Einzelnen . . . kann die genau festgesetzte Stunde des Arbeitsbeginns etwas sehr Verschiedenes bedeuten, für den einen den Anfang eines rasch vor sich gehenden Schaffens, für den andern den Beginn eines endlos dauernden lästigen Arbeitszwanges, für den dritten den Ablauf einer gleichmütig ertragenen Gewohnheit; der eine muß sich den pünktlichen Dienstantritt durch Überwindung seiner Neigungen, Bequemlichkeiten, Lässigkeiten erkämpfen, für den anderen ist Pünktlichkeit eine Selbstverständlichkeit“ ¹⁷¹.

Jede Berufsarbeit besitzt ihren eigenen Rhythmus, der jeweils festgestellt werden muß, damit der Arbeitsverlauf individuell gestaltet werden kann. An diesen durch die Berufsarbeit gegebenen Rhythmus

¹⁶⁸ siehe Ostwald: Der energetische Imperativ, S. 85.

¹⁶⁹ Baumgarten: Die Arbeit des Menschen, S. 50—51.

¹⁷⁰ Walther: Arbeitspsychologie, S. 128 ff.

¹⁷¹ Tummlirz: Anthropologische Psychologie, S. 241.

passen sich die verschiedenen Persönlichkeiten unterschiedlich an. Sehr interessante Aufschlüsse hierüber gibt Leon Walther ¹⁷². Vor allem weist er darauf hin, daß der Rhythmus nicht aufgezwungen werden darf; in betriebswirtschaftlicher Hinsicht würde dadurch wohl die Quantität gesteigert, jedoch die Qualität vermindert werden. Wir schließen uns besonders Walther dort an, wo er die fragliche Anwendung der Musik in den Fabriken kritisiert. „Nach unserer Ansicht muß man damit vorsichtig umgehen, besonders in jenen Fällen, wo die in einem Werkraum ausgeführten Arbeiten nach verschiedenen Rhythmen ablaufen. Das gleiche Motiv, die gleiche Melodie kann bei den einen Arbeitern eher hemmend als anregend wirken“ ¹⁷³. Einen eventuell hemmenden Einfluß sehen wir jedoch nicht nur in einer verminderten Arbeitsleistung, sondern in einer Wirkung, die einem positiven Arbeitserlebnis und der harmonischen Verbundenheit der Persönlichkeit mit dem Arbeitsprozeß abträglich ist.

In diesen Zusammenhang gehört die Frage nach der Monotonie und Ermüdung. Ermüdungsstudien wurden, wie Moede betont, schon frühzeitig in England betrieben ¹⁷⁴. Wie bereits erwähnt, erfordert der Arbeitsprozeß Energien, die in Erholungsphasen wieder aufgefüllt werden müssen. Soweit diese im physiologisch-chemischen Bereich liegen (Muskelbereich), sind sie in Kalorien meßbar. Es zeigt sich aber, daß immer dort, wo mit der menschlichen Arbeitskraft Raubbau getrieben wird (z. B. an Gefangenen; an Hunger leidender Bevölkerung irgendeines Landes usw.) das Gehör mit zahlreichen Kalorien „gefüttert“ wird, derweil der Magen Hunger leidet. Solange sich der Mensch nicht sattessen kann, möge man ihn mit Kalorien-Beweisen verschonen. Der Arbeiter soll nach den Mahlzeiten ein Sättigungsgefühl haben, das zwar etwas sehr Subjektives, jedoch grundlegend ist, wenn überhaupt von einer menschenwürdigen Behandlung die Rede sein soll. — Indes gehört zur Arbeitspause nicht notwendig eine Nahrungsaufnahme. Meist werden nur durch eine entspannende Erholung die neuen Kraftreserven für die Arbeit geschöpft. Besonders günstig auf das Gefühl der inneren Frische und Kraft wirken Ausgleichsbewegungen. Letztere sollen aber keine Nebenbeschäftigungen sein, die dem Vorgesetzten Fleiß vortäuschen. „Der Arbeiter sollte frei werden vom persönlichen Abhängigkeitsgefühl und seine Arbeiten nach sachlichen Erwägungen ausführen. Dann kann er sich in der richtigen Zeiteinteilung sein Leistungsvermögen über die gesamte Arbeitsschicht erhalten, um es bei den Arbeiten einzusetzen, die zu seinem Aufgaben-

¹⁷² Walther: Arbeitspsychologie, S. 215 ff.

¹⁷³ Walther: Arbeitspsychologie, S. 221.

¹⁷⁴ Moede: Ermüdungsstudien in der englischen Industrie, S. 378; 392.

bereich gehören und seinerseits dazu beitragen, daß die optimale Leistung im Betrieb verwirklicht wird, ohne daß er sich selbst bis zur Erschöpfung anstrengt“ ¹⁷⁵. Übermüdung der Muskelkraft ist im allgemeinen nicht so schädlich wie die des Zentralnervensystems. — Im Psychischen wird Ermüdung als Ermüdungsgefühl erlebt, das als solches angenehm oder unangenehm empfunden werden kann. Dieses Gefühl kann aber schon vor einem entsprechenden Kräfteverbrauch auftreten. Ein solcher Fall wäre gegeben bei Arbeitsunlust, Langeweile, Mißstimmung, Depression u. a. m. Umgekehrt kann das Ermüdungsgefühl durch Freude, Interessiertheit, aber auch durch Medikamente und sonstige stimulierende Mittel zurückgehalten werden. Gerade die letztere Art von Einflüssen auf das Ermüdungsgefühl darf durch die Betriebsleitung nicht unterstützt werden. Es ist richtig, wenn Haettenschwiller ¹⁷⁶ sagt, daß man (besonders in den USA) der Gefühlswelt des Arbeiters weiten Raum gewährt, d. h. aber auch: den Arbeiter durch seine Gefühle beeinflusst. Das ‚Wie‘ darf hierbei die Achtung vor dem Arbeitenden nicht verletzen; das ‚Wozu‘ soll der Persönlichkeitsentfaltung förderlich sein. Eine Leistungssteigerung wird sich dadurch sowieso ergeben.

Das Monotonieproblem unterlag Fehldeutungen, da man eintönige und gleichförmige Arbeit verwechselte mit dem subjektiven Erlebnisinhalt der sie ausführenden Persönlichkeit. Für den einen wirkt eine monotone Arbeit belastend und unbefriedigend, für den anderen angenehm, weil sie ihm erlaubt, seinen eigenen Gedanken nachzugehen. In besonderer Weise spielt hier die betriebliche Eignungsuntersuchung eine Rolle. Die Wirkung gleichförmiger Arbeit kann Veranlassung geben zur Lähmung persönlicher Arbeitsantriebe und dadurch zu neurotischen Störungen führen. Eintönige Wirkungen können durch einen häufigen Wechsel des Arbeitsplatzes gemäßigt werden. Es zeigt sich immer wieder, „daß die Verhütung von nachteiligen Monotoniewirkungen gleichförmiger Arbeit primär von der richtigen Auswahl der Menschen und von der Zuweisung eines für sie geeigneten Arbeitsplatzes abhängt“ ¹⁷⁷. Oft wird versucht, durch Automatisierung eintöniger Tätigkeiten die bewußte geistige Anspannung zu befreien, wobei die Arbeitsaufgabe unbewußt wird. Der Betriebspsychologe hilft dabei dem Arbeiter seinen eigenen Rhythmus zu finden ¹⁷⁸. Wir geben zu, daß gerade Serienarbeiten Probleme aufwerfen, die mit einer Automatisierung der Tätigkeit vorteilhaft gelöst

¹⁷⁵ Heithaum: Psychologie im Betrieb, S. 143.

¹⁷⁶ Haettenschwiller: Das neue Denken in der amerikanischen Wirtschaft.

¹⁷⁷ Jungbluth: Arbeitsfreude und Leistung, S. 25.

¹⁷⁸ siehe Walther: Arbeitspsychologie, S. 224.

werden können. Indem wir aber den Blick auf die ganze Persönlichkeit richten, erhebt sich die Frage, was getan werden kann, damit der Mensch nicht innerlich entleert wird. Durch eine monotone Arbeit wird die Persönlichkeit von einem Aufgaben- und Verantwortungsbewußtsein fast völlig entbunden. Ein solches Tagewerk kann kaum „das Selbstbewußtsein des Arbeiters heben“¹⁷⁹, und gefährdet daher eine sinnvolle Einstellung zur Arbeit, eine Verfestigung der Persönlichkeitswerte.

Ein integrierender Bestandteil des Arbeitsprozesses ist die ihn bestimmende Bewegung. Durch unnütze oder planlose Arbeitsbewegungen werden ungefähr ein Drittel der menschlichen Kraft vergeudet. Daher zielt die Bewegungsforschung auf Lösung folgender Probleme:

1. Erforschung der ertragreichsten Bewegungen.
2. Schaffung der bestmöglichen Werkzeuge.
3. Feststellung der besten Arbeitsbedingungen¹⁸⁰.

Selbstverständlich ist man bestrebt, die Persönlichkeit des Arbeiters mit der durch den Arbeitsprozeß geforderten Bewegung in Übereinstimmung zu bringen. Soweit es unser Persönlichkeitsproblem betrifft, können wir verzichten, auf die Anwendung der Bewegungsforschung näher einzugehen, da innerhalb der Erörterung über Arbeitskraft, Ermüdung, Rhythmus und Monotonie das Wesentliche vorweggenommen wurde.

b) Werkraum und Arbeitsplatz, Werkzeug und Arbeitsprodukt

„Bauen wir uns eine neue Welt, wenn sie auch kein Paradies, so doch wahrhaft *menschenwürdig* ist.
Wir haben es in der Hand. Schaffen wir unsern Arbeitern eine Arbeitswelt, in der sich leben läßt mit der kleinen Dosis Glück, auf die jeder Mensch Anspruch hat!“

Bramesfeld 181.

Es gehört heute zum arbeitspsychologischen Tatsachenbestand, daß Werkraum und Arbeitsplatz auf die Persönlichkeit des Arbeitenden eine starke Wirkung ausüben. Die leistungssteigernden Einflüsse durch einen angenehm gestalteten Werkraum sind bekannt. Wo verrußte Wände, schlechtes Licht, klatschende Transmissionen, Staub usw. dem Werkraum das Gepräge geben, kann die Arbeit zur Qual werden. Die Geräuschkulisse einer Schleif- oder Bohrmaschine, der anhaltende Summton einer elektrischen Anlage, sie alle stellen den Menschen auf eine Nervenzerreiß-

¹⁷⁹ Müller-Erzbach: Der Kampf um die Persönlichkeit, S. 50.

¹⁸⁰ siehe hierzu Walther: Arbeitspsychologie, S. 109—127.

¹⁸¹ Bramesfeld: Der Mensch im Betrieb, S. 32.

probe, die meist zuungunsten des letzteren ausgeht. Naturgemäß kann in Werkräumen, wo Hämmer polternd und knirschend auf zischende weißglühende Eisenblöcke schlagen, nicht dieselbe akustische Atmosphäre herrschen, wie in Zeichensälen der technischen Büros. Dem unter Tage arbeitenden Kumpel wird das natürliche Sonnenlicht nie den Arbeitsraum erhellen, worum er den am Betriebsbau tätigen Maurer beneiden kann. Dadurch zeigt sich, daß einer Bestgestaltung der räumlichen Umwelt für den Arbeitenden gewisse Grenzen gesetzt sind. Mit diesen Grenzen sind notwendig die Anforderungen verbunden, die eine berufliche Tätigkeit an den Menschen stellt. Umgekehrt darf der Arbeitende verlangen, daß sein Werkraum auch ihm optimal angepaßt wird.

Welche Faktoren sind bestimmend für die räumlichen Arbeitsbedingungen?

1. Dimensionen des Raumes: vor allem richtige Verhältnisse zwischen Arbeitsplatz und dem gesamten Werkraum. Die Arbeitsräume sollen dabei so angeordnet sein, daß sie dem logischen Gang der Fertigung parallel laufen“ ¹⁸².
2. Beleuchtung und Farbgebung: möglichst natürliches Licht, Verhinderung störender Bildung von Schatten, Blendung und Spiegelung; zweckentsprechende Auswahl ordnender, kennzeichnender und warnender Farben; Berücksichtigung ‚stimulierender‘ Farben beim Anstrich der Wände und Decken ¹⁸³.
3. Luft und Temperatur: vernünftige Relation „zwischen Größe des Arbeitsraumes und der Menge und Beschaffenheit der Luft“ ¹⁸⁴; Beseitigung verunreinigter Luft durch Ventilationseinrichtungen; Achten auf die richtige Luftfeuchtigkeit; gleichmäßige Temperatur.
4. Geräusche: ihre optimale Beseitigung.
5. Ästhetische Faktoren: möglichst formschöne Ausgestaltung der Arbeitsräume.

Diese fünf Punkte können natürlich noch erweitert werden. Wir wollen es bei diesen stichwortartigen Hinweisen bewenden lassen, da dem Einfluß auf die Persönlichkeit durch die Bedingungen des Arbeitsraumes unser besonderes Interesse gilt:

ad 1. Unnütze Aufenthalte und sich störende Transportwege im Werkraum führen zu Verärgerungen und damit Unlustgefühlen; zu enge

¹⁸² Hische: Aktuelle Probleme der Berufs-Auslese . . . , S. 46 f.

¹⁸³ siehe Vogel: Betrieb und Farben, S. 3—7.

¹⁸⁴ Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S. 33.

Räume führen ebenfalls zu Behinderungen, werden als beengend und damit unangenehm empfunden.

ad 2. Nach einem Bericht von Baierl¹⁸⁵ werden durch das arbeitswissenschaftlich fundierte Anwenden von Licht und Farbe folgende Ergebnisse erzielt: 1. Leistungs- und Gütesteigerung durch Verminderung der Augenermüdung und durch Erhöhung der Arbeitsfreude (soweit die betreffende Arbeitsverrichtung vom Arbeiter beeinflusst ist); 2. Verminderung des Ausschusses und der Unfälle; 3. Herabminderung der Verschleiß- und Wartungskosten durch bessere Pflege der Betriebsmittel; 4. Bessere Ausnutzung der Beleuchtung durch Farben mit hohem Reflexionsfaktor; 5. Geringe Fehl- und Verlustzeiten durch Krankheit und vorübergehende Abwesenheit vom Arbeitsplatz; 6. Verdienststeigerung bei den Arbeitenden. — Sehen wir einmal von der Verdienststeigerung ab (weil sie uns noch in einem anderen Zusammenhang beschäftigen wird), dann darf gesagt werden: durch eine vernünftige Beleuchtung und Farbgebung im Betriebe kann die Persönlichkeit des Arbeitenden dahingehend beeinflusst werden, daß die Augenermüdung weitgehend verringert und dadurch eine Krankheits- und Unfallgefahr vermindert werden, was eine Erhöhung der Arbeitsfreude zur Folge hat.

ad 3. Luftfeuchtigkeit, Sauberkeit der Luft und Temperatur haben auf den menschlichen Organismus einen derart starken Einfluß, daß man sie in letzter Zeit mit zunehmendem Maße zum Gegenstand der Forschung macht. Werden hier die normalen Werte über- oder unterschritten, so erfährt nicht nur der physische Persönlichkeitsbereich Störung und eventuell Erkrankung, sondern auch die seelisch nachteiligen Folgen sind unausbleiblich. Luft und Temperatur sollen durch eine zweckentsprechende Relation von Heizung und Frischluftzufuhr in den Werkräumen so gestaltet werden, daß sie anregend und wohltuend, erfrischend und auf das geistige Leistungsgefühl kräftigend wirken. Die Gefahr eines Arbeitsraumes mit ständiger Zugluft braucht nicht besprochen zu werden. Der negative Einfluß einer feuchten und zugleich warmen Luft ist bekannt. Der Arbeitende erlebt sie als ‚schwül‘, sie macht ihn matt, innerlich unruhig und führt schließlich zu dem Gefühl der Beklommenheit und Bangigkeit¹⁸⁶. Werkraum, Art der Arbeit und Werkstoff müssen mit den Arbeitern in eine optimale Anpassung gebracht werden, jedoch „eine absolute Optimaltemperatur, bei der wir das höchste Wohlgefühl und die stärkste Schaffenskraft hätten, gibt es nicht“¹⁸⁷.

185 Baierl: Licht und Farbe als Mittel zur Leistungssteigerung, S. 14.

186 siehe Hellpach: Geopsyche, S. 34.

187 siehe Hellpach: Geopsyche, S. 28.

ad 4. Wohl kann man sich an starke Geräusche gewöhnen, was bei solchen Menschen der Fall ist, die ständig in Werkräumen mit viel Lärm tätig sind. Dennoch sind sie einer permanenten akustischen Belastung ausgesetzt, die meist zu nervösen Überreizungen führt. Ein Büro neben einem Maschinenraum kann von besonders unheilvoller Wirkung sein. Hierzu den Briefauszug einer Stenotypistin an ihre Mutter:

. . . „Seit einer Woche hat man im Nebenraum eine Maschine aufgestellt, deren Geklapper und Gesumme mir von morgens bis abends an mein Ohr dringt. Ich bin froh, wenn Geschäftsschluß ist, denn ich weiß wirklich nicht was mich mehr ermüdet, meine Arbeit am Telefon und an der Schreibmaschine oder die nervenzermürenden Maschinengeräusche von nebenan. . . .“

ad 5. Unter der Devise ‚Schönheit der Arbeit‘ läßt sich Vieles tun, und nicht nur in den Büros oder Chefzimmern. Die Paarung von Zweckmäßigkeit und Schönheit der raumerfüllenden Gegenstände in den Betrieben wird stets Sauberkeit und Ordnung zeitigen, aber auch zu einer Komposition von Form und Farbe führen, die zur Arbeitsfreude und zur ästhetischen Erziehung der Persönlichkeit beiträgt.

Was für den Werkraum gilt, findet auch auf den engeren Bereich des Arbeitsplatzes Anwendung. Der Arbeitsplatz ist dann zweckmäßig gestaltet, „wenn alle Tätigkeiten sich im ‚natürlichen Verkehrsraum‘ der Arme, Hände und Finger vollziehen, aus natürlicher Körperhaltung heraus und, wenn möglich, sitzend gearbeitet wird, der Arbeitsplatz immer eine bestimmte Ordnung der Dinge aufweist usw.“¹⁸⁸. Indes soll dem Arbeitenden nicht jede Bewegung erspart bleiben, denn dadurch würde die Arbeit zu statisch werden, was besonders ermüdet¹⁸⁹. Der Einfluß des Arbeitsplatzes soll nicht nur leistungssteigernd sein, sondern auch dem Menschen die Arbeit erleichtern helfen. Im Leben des Menschen braucht der Arbeitsplatz nicht notwendig eine Minusstelle seiner täglichen Arbeit zu bedeuten. Auch dieser Raum kann zur Einflußquelle einer gesunden Persönlichkeitsentfaltung werden. In diesem Zusammenhang spricht Hans Spreng von einer „Humanisierung“ der Arbeitsplätze und damit (einer guten) Wirkung im Sinne der seelischen Hygiene“¹⁹⁰.

Die Erleichterung der Arbeit kann durch ein entsprechendes Werkzeug und vor allem die Maschine wesentlich gefördert werden. „Das Werkzeug

¹⁸⁸ Hische: Aktuelle Probleme der Berufs-Auslese . . . , S. 48

¹⁸⁹ siehe hierzu Baumgarten: Die Arbeit des Menschen, S. 56.

¹⁹⁰ Spreng: Die Beziehung der angewandten Psychologie zur seelischen Hygiene, S. 85.

kann definiert werden als ein neues Glied, das an die Glieder des menschlichen Körpers angereiht wird“¹⁹¹. Von einer Maschine sprechen wir dann, wenn „... ein Mechanismus irgendwelcher Art zwischen Körper als Arbeitsmittel und dem Arbeitsgegenstand als Stoff eingeschaltet wird ...“¹⁹². Die halbautomatische Maschine kann noch zum Werkzeug gezählt werden, sofern sie in einer — wenn auch lockeren — Verbindung mit dem menschlichen Körper steht. Das Wie der Einwirkung von Werkzeug und Maschine auf die arbeitende Persönlichkeit führt geradezu zu Problemen, welche in ihrer Tragweite das Thema der modernen Technisierung zum Gegenstand haben. Führt denn die moderne „Maschinenzivilisation“¹⁹³ wirklich zur Demütigung des Menschen? ¹⁹⁴ Erfüllt sie die Untergangsprophetie eines Oswald Spenglers oder Ludwig Klages? Wurde in den Betrieben aller Größen, die heute reichlich mit Maschinen ausgestattet sind, der Mensch „selbst zur Maschine und zum Sklaven der Maschine, äußerlich und innerlich ...“? ¹⁹⁵ Indem wir weder einer Untergangsstimmung noch einem übertriebenen Fortschrittsoptimismus das Wort reden, sind wir überzeugt, daß die derzeitige Entwicklung nicht rückgängig gemacht werden kann. Was war, ist heute nicht ungültig, sondern überholt, überhöht und aufgenommen durch die jetzige Stufe. Denn das ist der Gang einer ‚echten Entwicklung‘¹⁹⁶. „Beharren bei einer veralteten Wertordnung, in der der wirtschaftliche Gewinn, der durch die Güterproduktion erzielt wird, an oberster Stelle steht, obwohl die meisten dieser Güter nur noch durch Maschinen und durch eine typisierte Arbeit hergestellt werden, während grundlegende Probleme des sozialen Lebens nach wie vor ungelöst sind ...“¹⁹⁷, wäre ein aussichtsloses Unterfangen. — Brechen wir diesen allgemeinen Überblick ab und wenden uns dem Betrieb zu, dann läßt sich folgendes feststellen:

1. Es gibt Maschinenarbeiten, die den Arbeiter zu einer restlosen Unterordnung unter den Takt der Maschine veranlassen, ja sogar zwingen. Die Persönlichkeit wird maschinenmäßig jeder Freiheit in der Arbeitsgestaltung beraubt, sie wird rationalisiert durch einen anorganischen Mechanismus und steht daher in der Gefahr der Entpersönlichung.

¹⁹¹ Walther: Arbeitspsychologie, S. 156.

¹⁹² Walther: Arbeitspsychologie, S. 161.

¹⁹³ Hellpach: Einführung in die Völkerpsychologie, S. 131.

¹⁹⁴ Nietzsche: Menschliches, Allzumenschliches, II/S. 310. „Inwiefern die Maschine demütigt: weil sie unpersönlich ist.“

¹⁹⁵ Wenzel: Die Technik als philosophisches Problem, S. 9.

¹⁹⁶ Lersch: Der Mensch in der Gegenwart, S. 137.

¹⁹⁷ Alexander: Irrationale Kräfte unserer Zeit, S. 309.

2. Zweckmäßiges Handwerkzeug erleichtert die Arbeit, Maschinen bedient man nur, sie leisten selbst die Arbeit. Dadurch wird der Mensch nicht zum Sklaven der Maschine, denn sie wird von ihm beherrscht, eine Tatsache, die dem Arbeiter sehr wohl das Gefühl innerer Kraft und Sicherheit geben kann.

3. Technisches Können bei der Überwachung und Reparatur von Maschinen bedeutet nicht nur eine primär intellektuelle Kraft, sondern kann den Menschen darüberhinaus interessieren und anspornen, ihm die Arbeit zum Berufe werden zu lassen. — Unschwer ließen sich weitere Beispiele positiver und negativer Einwirkung durch die Maschine auf den Menschen anführen. Es soll aber hauptsächlich darauf hingewiesen werden, daß die moderne Industrialisierung auch ihre segensreichen Seiten für den Arbeitenden mit sich brachte. Es war meist das romantisch verbrämte Ressentiment gegen das „verdammte Stahlgeschöpf“, welches die Meinung aufkommen ließ, daß die Maschine den Menschen „entseele“. Will man vielleicht behaupten, die ‚gute alte Zeit‘, welche noch keine Maschinen kannte, hätte dem Menschen die Arbeit nur zur Freude werden lassen? Man vergleiche eine moderne, nach psychophysischen hygienischen Bedingungen eingerichtete Schuhfabrik mit der muffigen, lichtarmen und engwinkligen Stube eines Schusters im 17. Jahrhundert, ganz zu schweigen von dem weit über acht Stunden reichenden Arbeitstag. Auch soll nicht vergessen werden, daß es Menschen sind, die auf Lastwagen und Traktoren schwere Steine zur Baustelle fahren, welche einst in geistloser Fron- und Sklavenarbeit die Körperkraft der Arbeitenden verzehrte¹⁹⁸.

In dieser Perspektive ergibt sich eine betriebspädagogische Aufgabe mit dem Ziel, den jungen Arbeiter dahingehend zu erziehen, daß er die Maschine sowie das Handwerkzeug überhaupt beherrscht, „so daß sie ihm dienen, seinem Lebensgefühl, seinem Lebenserwerb“¹⁹⁹. Der Zweck der Maschine diene dem Sinn des Menschen und damit der Persönlichkeit.

Wenn wir abschließend von der Einwirkung des Arbeitsproduktes auf den Arbeitenden sprechen, dann zeigt sich deutlich eine Diskrepanz zwischen Industriebetrieb und kleingewerblichem Betrieb. Im letzteren wird der zu bearbeitende Stoff bis zu seiner Fertigstellung erlebt und, was noch wichtiger erscheint, bearbeitet. Das fertige Produkt zeigt sich dadurch als ein Wert (in den meisten Fällen), der geworden ist durch die

¹⁹⁸ „Wenn wir davon ausgehen, daß auch (hier) Büromaschinen im wesentlichen zur Arbeitserleichterung, weniger aber zu einer Entgeistigung der Arbeit im Vergleich zu früheren Arbeitsbedingungen beigetragen haben, so dürfte auch hier das Moment der verringerten Arbeitsfreude entfallen.“ Jungbluth: Arbeitsfreude und Leistung, S. 23.

¹⁹⁹ Weber: Praktische Psychologie im Wirtschaftsleben, S. 394.

psychophysische Arbeitsleistung ‚einer‘ Persönlichkeit. Meist bietet sich für die individuelle Gestaltung des Stoffes reichlich Raum, so daß das fertige Werk vom Arbeitenden — ist es qualitativ gelungen — als persönliche Leistung erlebt wird, den Stolz auf die geleistete Arbeit kräftigt, kurz: auf die Persönlichkeit bereichernd wirkt. Dieses so eng verbundene Wechselspiel von Persönlichkeit und Stoff nennt Th. Brogle „Verschmelzung von Person und Werk“²⁰⁰.

Das Produkt der Großindustrie ist indes ein Massenprodukt. Der einzelne Betriebsangehörige steht in den verschiedenen Entwicklungsgängen des zu bearbeitenden Stoffes nur in einem kurzen Abschnitt mit diesem in Verbindung, die ihrerseits wieder direkt oder indirekt sein kann. Doch auch hier gibt es Mittel und Wege, das einzelne Betriebsmitglied mit den Leistungen und Produkten nicht nur tangential in Berührung zu bringen, sondern zum Miterleben und Mitwissen der Gesamtzusammenhänge kommen lassen. „Die neuzeitliche Organisation muß darauf sehen, daß neben dem Leiter auch die Betriebsangehörigen ebenfalls jederzeit durch (solche) Übersichten einen Einblick in die gesamten Betriebsmaßnahmen und Ergebnisse erhalten. Damit wachsen Arbeitsfreude und Arbeitsverantwortung“²⁰¹.

c) Der Lohn

„Vervollkommet das Lohnsystem, und wir ebnen der Gerechtigkeit die Wege.“

Ford 202.

„Unter Lohn verstehen wir das vertragsmäßige Entgelt für eine Arbeitsleistung, er ist also die Gegenleistung für die aufgewandte Zeit, Kraft und Mühe“²⁰³. Dennoch zeigt sich, daß selbst ein relativ hoher Lohn nicht der nervus rerum ist, welcher allein zur Arbeitsfreude und Verhinderung seelischer Krisenquellen führt. Außer der materiellen Entlohnung erwartet der Arbeitende noch andere Gegenleistungen zur Befriedigung seiner Bedürfnisse. Carrard veranschaulicht dies durch eine ‚Bedürfnis-Tabelle‘, aus der zu ersehen ist, daß besonders die schöpferisch-nützliche Tätigkeit, die Persönlichkeitsentwicklung und der Aufstieg im Betrieb nicht durch materielle Werte befriedigt werden können²⁰⁴. Über-

200 Brogle: Der Gewerbebetrieb.

201 Fischer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 43—44.

202 Ford: Mein Leben und Werk, S. 81.

203 Meyer: Über soziale Gerechtigkeit und Liebe in der Industrie, S. 6.

204 Carrard: Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie, S. 246.

tragung von Verantwortung, Anerkennung, Schulung und individueller Führung sind die Faktoren, mit denen der Arbeitgeber obigen Bedürfnissen entgegenkommen kann. — Ein interessantes Untersuchungsergebnis an deutschen und amerikanischen Arbeitern bietet Hersey²⁰⁵, das durch die prozentuale Erfassung hauptsächlichster Krisenquellen verdeutlicht, inwieweit Geldfragen von störendem Einfluß sind²⁰⁶:

Krisenquelle	USA %	Berlin %	Mühlheim %	München %
Arbeit	35,5	23,8	27,7	25,6
Körper	28,4	28,5	29,7	33,2
Außerbetriebliche Faktoren (ausschließl. Politik)	24,7	26,3	27,2	27,5
Politik	0,1	8,6	5,3	1,4
Wetter	7,0	5,3	4,5	5,2
Geldfragen	2,0	4,6	2,2	1,6
Verschiedenes	2,3	2,9	3,4	5,5
	100,0	100,0	100,0	100,0

Auch dieses Beispiel beweist, daß die Lohnfrage in ihrer Wichtigkeit außer Betracht steht und als Stimulans auf die Arbeitspersönlichkeit nicht überwertet werden darf. Es ist hier nicht der Ort, um auf die Lohnprobleme einzugehen, wie sie durch die Arbeitgeber und Vertreter der organisierten Arbeitnehmerschaft streitbar oder friedlich gelöst werden — oder auch nicht! —. Auch interessieren uns weniger die verschiedenen Tarifverträge und Lohnsysteme. Wesentlich ist, daß sie volks- und betriebswirtschaftlich gesund sind und von einer sozialetischen Gesinnung getragen werden. Selbstverständlich muß dem Lohnempfänger Aufschluß gegeben werden über die Bestimmungsfaktoren seiner Lohnfestsetzung. Wird dies als gerecht anerkannt, dann bleibt die psychologisch günstige Wirkung nicht aus, welche zur Zufriedenheit und Stärkung des Arbeitswillens beiträgt.

Fragen wir nach der Wirkung des Lohnes auf den Arbeitenden, dann scheint ein Blick auf die Lohngestaltung angebracht. Der Nettoverdienst

²⁰⁵ Hersey: Seele und Gefühl des Arbeiters, S. 26. Siehe auch Scherke: Betriebspsychologie, S. 55.

²⁰⁶ Es kann auf kritische Einwände verzichtet werden, weil dieses statistische Material für uns nur einen groben Überblick bieten soll.

setzt sich aus mehreren Faktoren zusammen, die schließlich nur dadurch zustande kommen, weil sie auf die Lohnempfänger ganz bestimmte Einflüsse haben sollen. Gemäß unseren bisherigen Ausführungen schätzen wir ein Lohnsystem um so höher ein, je mehr es sich auf die Persönlichkeit konzentriert. Leistungszulagen, Prämien und Akkordlöhne wollen stets den Ansporn zu optimaler Arbeitsleistung geben, zu einem Mehr als den innerbetrieblich festgelegten „Normal-Leistungen“. Letztere sind so festzusetzen, „daß sie ‚ohne Überanstrengung, ohne Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit und Gesundheit auf Dauer‘ gehalten werden können, daß bei ihnen je nach Schwere, Anstrengung und die besonderen Arbeitsbedingungen Zeit zur Verfügung steht, die Ermüdung auszugleichen“²⁰⁷. Was für Normalleistungen gilt, sollte aber auch auf höhere bzw. Mehrleistungen angewendet werden. Wohl steht der gerechte Lohn in einem bestimmten Verhältnis zur Arbeitsleistung, die ihrerseits auf die Dauer durch Lohnerhöhung nicht gesteigert werden kann. Diese so selbstverständliche Tatsache läßt erkennen, daß den Leistungsmöglichkeiten der Persönlichkeit Grenzen gesetzt sind, die durch keinen Lohnreiz überschritten werden können²⁰⁸.

Aus welchen Komponenten sich der Leistungslohn auch zusammensetzen mag, er will stets ein Entgelt für die geleistete Arbeit sein und (z. B. bei Akkordlöhnen) leistungssteigernden Einfluß haben.

In einem nicht direkten Zusammenhange mit der Leistung stehen die Soziallöhne und Sondervergütungen. Erstere umfassen Familien- und Kinderzulagen usw., letztere z. B. Fahrgeld- und Kleiderverschleißzulage. Auch hier ist der Einfluß auf die Persönlichkeit mittelbar. — Problematisch, wenn auch wichtig wird die Lohnfrage dort, wo sie ‚Persönlichkeits-Werte‘ berücksichtigt. Dies geschieht meist in verantwortungsreichen Angestellten-Berufen, wogegen man eine solche Bewertung des Arbeiters oft vernachlässigt. Durch die ‚Persönlichkeits-Bewertung‘ sollen Verhaltensweisen des Betriebsmitgliedes entlohnt oder belohnt werden, die für die Mitabeiter und das Betriebsganze ‚wertvoll‘ sind und die mit dem Leistungslohn nicht erfaßt werden können. Euler und Stevens führen hierzu folgende Punkte an²⁰⁹, die eine Persönlichkeits-Bewertung berücksichtigen:

²⁰⁷ REFA-Definition durch Müller: Die zukünftige Tarifgestaltung auch ein Rationalisierungsproblem, S. 56.

²⁰⁸ Sterns Unterscheidung zwischen objektiver und personaler Leistung scheint bei der Leistungsbeurteilung der Arbeitenden vielfach überhaupt nicht berücksichtigt zu werden. Siehe Stern: Allgemeine Psychologie, S. 639 ff

²⁰⁹ Euler-Stevens: Formen der Entlohnung, S. 202.

- a) Sauberkeit und Ordnung am Arbeitsplatz;
- b) Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit;
- c) Sinn für Zusammenarbeit und Kameradschaft;
- d) Werkstreue;
- e) Ehrlichkeit;
- f) Sorgfalt im Umgang mit Maschine und Material.

Die Punkte a), b) und f) sind noch am ehesten zahlenmäßig erfassbar, wogegen Kameradschaft, Werkstreue und Ehrlichkeit weniger entlohnt als vielmehr belohnt werden nach Richtlinien, die nur in Sonderfällen objektiv feststellbar sind. Sonderfälle sind nicht alltäglich, doch treten sie im Laufe eines größeren Zeitabschnittes für jede Persönlichkeit häufig genug auf, so daß sie dann Anhaltspunkte für eine Bewertung im obigen Sinne geben können ²¹⁰.

Es ist hier nicht der Ort, um die Schwierigkeiten zu erörtern, die sich bei einer solchen Persönlichkeits-Bewertung ergeben. Wesentlich erscheint uns hingegen, daß die betriebliche Lohnpolitik bestimmte Persönlichkeitswerte zu berücksichtigen versucht, d. h. aber nicht nur den Arbeits- und Leistungswert, sondern den ganzen Menschen mehr und mehr in den Mittelpunkt rücken.

Die typisch betriebspsychologische Fragestellung würde demnach lauten: wirkt dieses oder jenes Lohnsystem fördernd oder hemmend auf die Persönlichkeit? Ob sie nun bejahend oder verneinend ausfallen mag: ein ausgereiftes Lohnsystem, das in befriedigender Weise die Persönlichkeits-Bewertung berücksichtigt, fehlt noch.

Von Einfluß auf die Persönlichkeit ist nicht nur die Lohnhöhe und das Lohnsystem, sondern auch die Art und Weise der Lohnauszahlung ²¹¹. Daß die Entlohnung pünktlich erfolgt, dürfte selbstverständlich sein; fragt man jedoch danach, wer sich zu bedanken hat, dann findet man vielerorts falsche Einstellungen. Falsch ist es auf alle Fälle, daß sich der Arbeitnehmer bedankt und der Lohnauszahlende diesen Dank tunlichst überhört. Eine richtige Entlohnung hat aus einer ganz anderen Haltung heraus zu geschehen. Entweder sollte der Chef selbst oder ein Angestellter der Kasse sich im Namen des Betriebes bedanken; denn der Arbeiter verkauft seine Arbeit nicht wie eine Ware, und der gerechte Lohn ist nicht ein Geschenk des Betriebes, sondern eine berechnete Forderung des

²¹⁰ Die gemeinte Persönlichkeits-Bewertung ist natürlich nicht identisch mit der betriebspsychologischen Persönlichkeits-Diagnose.

²¹¹ Der Einfachheit wegen unterscheiden wir hier nicht zwischen Löhnen und Gehältern.

Arbeiters. Kurz gesagt: die Entlöhnung hat so zu erfolgen, daß die Lohnempfänger „das Gefühl mitnehmen, menschlich geachtet zu werden“²¹². Der Lohn kann nie ein absoluter Wertmaßstab für die Arbeitspersönlichkeit sein, doch objektiviert sich in ihm der gute Wille, den Arbeitenden als Persönlichkeit zu würdigen, der Wille, ihm die Möglichkeit zur Entfaltung seiner Persönlichkeit zu geben.

d) Soziale Einrichtungen

„Zahlreich sind die Betriebe, in denen sehr viel Außerliches für die Arbeiter getan wird. . . . In Wirklichkeit geht es um etwa viel Tieferes, um die Seele des Arbeiters.“

Oesch 213.

Äußerlich ist auch jede soziale Einrichtung, die sich nicht die Persönlichkeit des Arbeitenden zum Ziele ihres Wirkens macht. In diesem Sinne wird eine betriebliche Sozialmaßnahme erst dann fruchtbar, wenn sie dazu beiträgt, Nährboden zur gesunden Persönlichkeitsentfaltung zu schaffen. Damit ist aber auch das Urteil über solche Einrichtungen gesprochen, die nur ein Mittel sind, um den Menschen an den Betrieb zu ketten und zu binden. Aus diesem Grunde haben die Amerikaner das Wort ‚sozial‘ durch ‚human‘ ersetzt²¹⁴, denn wie schon Ford überspitzt betonte, soll die Fabrik nicht zur Wohlfahrtsinstitution werden²¹⁵. Weder eine Hochflut sozialer Werke noch ihre weitgehende Ausschaltung zugunsten des Unternehmergewinns oder selbst einer Lohnerrhöhung darf gutgeheißen werden. Der Arbeitnehmer von heute ist hellhörig und weiß sehr schnell, von welcher Haltung und welchem Geist das jeweils innerbetriebliche Sozialgeschehen getragen wird. „Gewisse Fabrikanten, die es heute vorziehen, große Summen für soziale Stiftungen zu zahlen, statt sie dem Steueramt zu überlassen, möchten sich gleichzeitig die ewige Dankbarkeit ihres Personals sichern; sie sind tief enttäuscht, die manchmal nicht ganz höfliche Gleichgültigkeit festzustellen, mit welcher die ‚Geste‘ aufgenommen wird“²¹⁶. Gerade das Wie der Aufnahme, ihre Wirkung auf die Persönlichkeit ist hier von primärem Interesse.

Dem Rahmen unseres Themas angepaßt, befassen wir uns nicht mit den einzelnen sozialen Einrichtungen in den Betrieben, sondern gruppieren diese unter folgende Kategorien:

²¹² Oesch: Personalfragen — Vorgesetztenkunst, S. 105.

²¹³ Oesch: Wie die Mitarbeit gewinnen, S. 22.

²¹⁴ Heitbaum: Psychologie im Betrieb, S. 116.

²¹⁵ Ford: Mein Leben und Werk, S. 127 ff.

²¹⁶ Duplain: Arbeitgeber — Arbeitnehmer, S. 62.

1. Solche, die unter staatsgesetzlicher Regelung stehen (z. B. Krankenversicherung, Mindesturlaubstage usw.)²¹⁷.
2. Soziale Maßnahmen, die nur vom Betrieb ausgehen (z. B. Kantinen, Wohnungsbau, Betriebskrankenhäuser und Erholungsheime; Kindergärten, finanzielle Beihilfen usw.)²¹⁸.
3. Soziale Aufgaben der Betriebspsychologie²¹⁹.

Naturgemäß steht Kategorie 2 und 3 für uns im Vordergrund; Kategorie 1 können wir entfallen lassen, weil sie nicht betriebsspezifisch ist. Soweit sie sich mit Besonderheiten des einzelnen Betriebes vermengt, kommt sie in Kategorie 2 zum Ausdruck.

ad 2. Wenn Duplain feststellt²²⁰, daß die psychischen Wirkungen der sozialen Werke zu zahlreich seien, als daß man sie auf einer allgemeinen Linie darlegen könnte und dabei von grundlegenden Unterschieden, hervorgerufen durch persönliche Imponderabilien, spricht, dann ist dies ein klarer Hinweis auf die Bedeutung der Persönlichkeit. Und in der Tat, bei identischen sozialen Werken kann die Reaktion der Betriebsmitglieder sehr verschieden sein, was folgendes Beispiel verdeutlichen möge:

Eine Betriebsleitung zweigte aus dem Jahresgewinn eine bestimmte Summe ab und verwendete sie zur Ausgestaltung einer Werkbibliothek und zur Anschaffung verschiedener medizinischer Geräte für die Abteilung des Betriebsarztes. — Hören wir die Meinung einzelner Arbeiter: „Alles unnötig, eine Lohnerhöhung wäre wichtiger“. — „Warum hat man das Geld nicht verwendet zur Ausgestaltung einer Werkskantine?“ — „An eine besondere Zuwendung für uns Flüchtlinge denkt man nicht“. — „Ein Kindergarten wäre wichtiger“. — „War höchste Zeit, daß etwas für die ärztliche Einrichtung getan wurde“. — „Muß ja so verwendet werden, damit es dem Staat nicht als Steuer zufällt“ — „Ich finde das sehr vernünftig“ usf.

Abgesehen davon, daß es immer Querulanten gibt, denen nichts recht zu machen ist, zeigen die obigen Äußerungen erhebliche Meinungsverschiedenheiten. Die bejahende oder verneinende Einstellung zu einer sozialen Maßnahme wird gemäß des individuellen einmaligen Soseins jedes Werksangehörigen immer durch persönliche Motive zustande-

²¹⁷ siehe hierzu den kurzgefaßten Aufsatz von Eichholzer: Streifzüge durch die Vergangenheit des schweizerischen Sozialgeschehens, S. 116 ff.

²¹⁸ siehe hierzu Müller: Soziales Wirken; eine Darstellung der Sorge um den Menschen in den Georg Fischer-Werken, Schaffhausen (Schweiz).

²¹⁹ Scherke: Betriebspsychologie, S. 20—23.

²²⁰ Duplain: Arbeitgeber — Arbeitnehmer, S. 63.

kommen, die selbst bei innigster Betriebsgemeinschaft nicht ganz gleich sein können. Da aber jede soziale Einrichtung ein gemeinnütziges Werk sein soll, muß sie die Zustimmung der Gemeinschaft finden, d. h. der Glieder (hier der einzelnen Betriebsangehörigen), die sich im günstigen Falle auf den allgemeinen Nenner der Annahme oder Ablehnung einer bestimmten Planung für soziale Zwecke einigen. Die negative Wirkung einer ablehnenden Haltung durch die Mehrzahl der Arbeitnehmer kann dadurch eine Änderung erfahren, daß die in Frage kommende soziale Stiftung nicht kurzer Hand dem Arbeiter präsentiert wird, sondern eine Arbeiterkommission im Verein mit einer Vertretung der Direktion gemeinsam über ihre Verwendung abstimmen. Setzt sich diese Kommission aus Persönlichkeiten zusammen, die vom Geist der „Gerechtigkeit und Liebe“ beseelt sind ²²¹, dann entstehen soziale Werke, die bei den Arbeitnehmern Anerkennung finden.

In dem Augenblick, wo der einzelne Betriebsangehörige in den Genuß einer sozialen Einrichtung kommt, bzw. deren Dienste beansprucht, zeigt sich deutlich ihr Wert für die Persönlichkeit. Aus der Fülle von Möglichkeiten entnehmen wir zur Verdeutlichung nur ein Beispiel:

Ein erblindeter Kriegsinvalide, Flüchtling aus Ostpreußen, arbeitet seit 4 Jahren in einem weltbekannten Werk Hamburgs und kommt dort in den Genuß folgender sozialer Einrichtungen: 1. Er wird, wie alle Kriegsverehrten seines Betriebes, mit dem Wagen morgens ins Geschäft gefahren, bzw. nach Arbeitsschluß nach Hause“. 2. Selbst zahnleidend, braucht er nicht nach Feierabend stundenlang in der Zahnpraxis eines Kassenarztes herumzusitzen, da das Werk eine eigene ‚Zahnstation‘ hat. 3. Gewisse Behördengänge erledigt für ihn eine mit einem Motorroller ausgestattete Werksfürsorgerin (die sog. „Betriebsfortuna“). 4. Den Urlaub kann er mit seiner Familie in einem modern eingerichteten Betriebssanatorium verbringen; um seine Kinder sorgen sich geschulte Kindergärtnerinnen (natürlich zahlt alles die Firma). 5. Nach 10jähriger Betriebszugehörigkeit erhält er eine Rente von DM 100.— nebst den staatlichen Bezügen usw. — Das Werk arbeitet unter dem ökonomischen Prinzip, rechnet also mit jedem Pfennig und ist alles andere als eine Wohlfahrtseinrichtung. Der Kriegsbeschädigte weiß aber, daß man ihn als Menschen und Persönlichkeit würdigt. Er verzichtet auf Almosen, indem er sich seinen Lebensunterhalt selbst verdient. Auf diese Weise bleibt die günstige Wirkung der sozialen Betriebsfürsorge nicht aus, denn sie verhilft ihm zu einer unbeschwerten und freien Entfaltung seiner Persönlichkeit. Somit ist es

²²¹ Meyer: Über soziale Gerechtigkeit und Liebe in der Industrie.

nicht zuletzt die betriebssoziale Einrichtung, welche dazu beigetragen hat, daß dieser Krieginvalide heute ein freundlicher, lebensbejahender und ausgeglichener Mensch ist ²²².

ad 3. Fraglos ist die betriebsärztliche Betreuung der Werksangehörigen ein sozialer Dienst, nichtsdestoweniger aber auch die betriebspsychologische. Die Betriebspsychologie hat, wie eingangs festgestellt wurde, eine praktisch-betriebliche, wissenschaftliche und soziale Aufgabe. Inwieweit sie in ihrer sozialen Aufgabe Einfluß auf die Persönlichkeit hat, braucht an dieser Stelle nicht besprochen zu werden, weil letztlich unsere ganzen Untersuchungen darauf hinausliefen, diese in den Vordergrund zu rücken ²²³.

2. Außerbetriebliche Einflüsse

„Von besonderem Gewicht ist auch die Beziehung von Arbeitsraum und Lebensraum! Man suche die Ursache der Arbeitsmüdigkeit nicht im Arbeitsraum, sondern im Lebensraum. Die Lebensgemeinschaft unter den Ehegatten spielt ebenfalls eine wichtige Rolle.

Der Mensch ist das Resultat der Entwicklung, das Resultat seiner Zeit. Dies muß berücksichtigt werden, damit man den Menschen im Betrieb als Ganzes erfassen kann.“

Vetter ²²⁴.

Bei der Frage, ob sich der Betrieb in außerbetriebliche Angelegenheiten seiner Angehörigen einmischen darf, stößt man meist auf ein scharfes Pro oder Contra. Da Einmischen einer Beschränkung der persönlichen Freiheit gleichkommt, lehnen wir es ab. Andererseits befürworten wir jede betriebliche Einrichtung, die in die Privatsphäre und in den Bereich sonstiger außerbetrieblicher Gegebenheiten fördernd und helfend einwirken kann, wenn das einzelne Betriebsmitglied eine solche Hilfe erwünscht. Gerade für diese Probleme zeigt sich die Funktion des Betriebspsychologen in einer besonderen Weise sinnvoll ²²⁵.

Es bliebe nun festzustellen, in welchem Umfange „die private Dimension des Arbeitenden in die betriebliche“ ²²⁶ . . . hineinreicht. Einen summarischen Überblick hierfür möge folgendes Zahlenmaterial geben,

²²² Groetenherdt: Eingliederung von Versehrten in den Arbeitsprozeß als psychologisches Problem, S. 239—241. Meyer: Die Sozialmaßnahmen in der Industrie.

²²³ siehe hierzu Kapitel über: Aufgaben der Betriebspsychologie.

²²⁴ Vetter: Der Mensch im Betrieb, S. 70.

²²⁵ Sinngemäß auf verschiedene soziale Einrichtungen; siehe hierzu vorhergehendes Kapitel.

²²⁶ Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S. 27.

das wir unter Zugrundelegung der statistischen Tabelle von Hersey ²²⁷ gewonnen haben.

Relative Bedeutung der einzelnen Krisenquellen

Krisenquellen:	USA %	Berlin %	Mühlheim %	München %
aus der betriebl. Sphäre	35,5	23,8	27,7	25,6
aus der betriebl. und außerbetriebl. Sphäre	32,7	35,0	35,3	40,3
aus der außerbetriebl. Sphäre	31,8	30,2	37,0	34,1
	100,0	100,0	100,0	100,0

Nach dieser Übersicht sind durchschnittlich $\frac{1}{3}$ der Arbeitshemmnisse außerhalb des Betriebes zu suchen. Ihre weitmögliche Beseitigung kann nur auf dem Wege über den einzelnen Betriebsangehörigen erfolgen, d. h. man muß den Akzent auf die Persönlichkeit legen. In der Persönlichkeits-Analyse treten die individuellen Unterschiede derart zutage, daß die hemmenden und auch fördernden Faktoren nach Intensität, Qualität und Art erkannt werden können. Dabei verflüchtigt sich obiger Durchschnittswert von 33 %, und es ist möglich, ein individuelles Bild zu projizieren, das in die Quellen positiver oder negativer Einflüsse Einblick gibt, welche in der außerbetrieblichen Sphäre auf den jeweiligen Betriebsangehörigen wirken. Die Zahl möglicher seelischer Arbeitshemmnisse außerhalb des Betriebes ist unbegrenzt. Aus diesem Grunde fassen wir sie in bestimmte Gruppen zusammen, indem wir uns des Schemas von Scherke ²²⁸ bedienen:

1. Schlechte Wohnungsverhältnisse
2. Weiter Anmarsch zur Arbeitsstätte
3. Schulden
4. Wetter (Klima)
5. Familiensorgen
6. Beziehung zum anderen Geschlecht
7. Sonstige private Anlässe, Schwierigkeiten und Konflikte.
 - a) . . .
 - b) . . .
 - c) . . .

²²⁷ siehe statistische Tabelle von Hersey, Seite 82: „Der Lohn“.

²²⁸ Scherke: Betriebspsychologie, S. 56.

Darüber hinaus interessieren uns nicht nur Störungen, die zu Arbeitshemmnissen führen, sondern alle Einflüsse, welche irgendwie prägend auf die Persönlichkeit wirken. Ein Exkurs durch den außerbetrieblichen Bereich möge nachstehend einige solcher Einflüsse zur Sprache bringen, wenn auch ohne den Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Familie. Eine Kernstellung aller Persönlichkeitsentwicklung nimmt die Familie ein. Das in der Lehre stehende junge Betriebsmitglied ist meist noch ganz in diesem Sozialorganismus²²⁹ verwoben. Ehezerrüttungen, Stiefväter und -Mütter, Scheidungen, Großelternerziehung, Geschwisterlosigkeit, Waisenschicksal usw. führen oft genug zu Erziehungsschwierigkeiten zu Ungunsten des jungen Menschen. „Die Familie ist das vitale Gehäuse, das der Mensch fast schneckenhaft wie ein Stück seines eigenen Seins sein lebenslang mit sich herumträgt“²³⁰; er nimmt es auch innerhalb seines Soseins mit in den Betrieb hinein — als junger Mensch und als Erwachsener. Auch in der Welt jenseits des Betriebes zeigt sich heute mehr denn je ein zerstörender Einfluß auf die Persönlichkeit. Die Ehe und die Familie ist davon bedroht, „zu einer bloßen Wirtschafts- und Konsumgemeinschaft zu werden“²³¹. Die außerhäusliche Erwerbsarbeit für die Frau und Mutter ist schon zur Regel geworden, was keineswegs zur Gesundung des Familiengeistes beiträgt²³². Die Rolle, welche die Liebe im Leben der Betriebsmitglieder einnimmt, kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Führt sie auch zur reichen Persönlichkeitsentfaltung, so trägt sie doch stets den Keim in sich, zur Konfliktsituation zu werden. „Die Liebe im Alltagsleben ist der große Störenfried, der auch den angepaßten Realitätsmenschen heimzusuchen weiß, ihm gelegentlich seine schönsten Pläne und seinen höchsten Ehrgeiz verdirbt“²³³. Die leichtsinnige Vermengung von Liebe und Sexualität²³⁴ kommt oft zu dem trivialen Schluß, daß durch eine recht frühzeitige Triebbefriedigung Persönlichkeitskonflikte beseitigt werden. Die beratende Hilfe des Betriebspsychologen kann aber auch hier (soweit es andernorts versäumt wurde) der Persönlichkeit den richtigen Weg weisen. Denn „die frühzeitige Aufnahme eines regelmäßigen Geschlechtsverkehrs, der die mannweiblichen Beziehungen naturgemäß auf die Linie der unbe-

²²⁹ Hellpach: Sozialpsychologie, S. 152 ff.

²³⁰ Nohl: Charakter und Schicksal, S. 171.

²³¹ Müller-Erbach: Der Kampf um die Persönlichkeit, S. 51.

²³² Meyer: Die soziale Maßnahme in der Industrie, S. 15.

²³³ Schottländer: Die Mutter als Schicksal, S. 27.

²³⁴ siehe Einfluß von Schund und Schmutz in Literatur, Film usw.

schwerten, möglichst konflikts- und schmerzlosen direkten Triebbefriedigung einzuengen tendiert, scheint zugleich die sekundäre, durch Versagung und Verdrängung mitbedingte Differenzierung des Erlebens, damit ineins dessen Reichtum und Tiefe zu unterbinden“²³⁵. Das von uns angestrebte Ziel der Persönlichkeits-Werdung beinhaltet gleichzeitig auch eine ‚spannungsvolle‘ Vertiefung, die keineswegs einer verflachenden Neutralisierung gleichkommt. Wir wollen eine substanzkräftige und wohlstrukturierte und keine blaßfarbige und breiig harmonisierte Arbeitspersönlichkeit für den Betrieb erziehen.

Den meisten Unternehmern ist der Einfluß der Wohnungsverhältnisse auf die Betriebsangehörigen bekannt. Noch kein Betrieb hat es bereut, finanzielle Mittel (im Rahmen des wirtschaftlich Tragbaren) für Wohnungsbauten abzugeben. Ein Vorbild bleibt immer noch das Einfamilienhaus mit Garten. Auch moderne und schöne Wohnblocks haben ihre großen Vorteile gegenüber den immer noch sichtbaren Mietskasernen, deren depravierender Einfluß gleich einem Mahnruf stets dort zum Ausdruck kommt, wo der Wochenlohn in irgendeiner dunklen Schenke zur Neige geht. Doch solle man sich hier um den richtigen Weg der Abhilfe bemühen und nicht philisterhaft richten. Die Meinung, in alkohol-gemüthlicher Stimmung der Schicksalsgenossen sich wohlzufühlen, weil es in einer menschenunwürdigen Behausung nicht möglich ist, dürfte sehr primitiv aber auch wahr sein. Es ist für den Betrieb nicht gleichgültig, ob es die Arbeiter verstehen, im eigenen Heim eine glückliche Atmosphäre zu schaffen²³⁶; die Grundlage dafür ist jedoch ein ‚eigenes Heim‘. Heim und Familie sind die beiden Grundpfeiler für eine Persönlichkeitsentwicklung, die bis tief in die Sphäre des Betriebes hineinreicht.

Als weitere außerbetriebliche Einflüsse auf die Persönlichkeit wären zu nennen:

1. Weltanschauung, Religion und Politik;
2. Stammeszugehörigkeit, Verbände und Gemeinschaften;
3. Landschaft, Klima und Wetter;
4. Besondere Interessen und die Art der Freizeitgestaltung;
5. usw. . . .

ad 1: Der Mensch als Zoon politikon steht auf irgendeine Weise immer im politischen Kräftespiel seiner Zeit²³⁷. Wird das politische Terrain auf die Betriebe ausgedehnt, dann kann es, je nach Zeit, Ort und Mentalität

²³⁵ Kunz: Die anthropologische Bedeutung der Phantasie, I. Tl. S. 252—253.

²³⁶ Carrard: Persönlichkeitsschulung, S. 15.

²³⁷ Siehe hierzu Schulze-Soelde: Weltanschauung und Politik, S. 30 f.

zu erheblichen Spannungen kommen. Nicht selten z. B. wehren sich die Unternehmer gegen sog. politische Infiltrationen. — Wenn wir die Relevanz der Persönlichkeitsentfaltung immer wieder in den Mittelpunkt rücken, so ist damit nicht zuletzt auch die geistige, sittliche und religiöse Bereicherung und Vertiefung gemeint. „Die Menschenseele, die sich in der Zeit entfaltet, trifft auf das Ewige, auf das sie ihrem Wesen nach zielgemäß angelegt ist“²³⁸. Die religiöse Erziehung ist nicht Aufgabe des Betriebspsychologen, doch das Wissen um die hierbei auftretenden psychologischen Momente gehört dazu. „Auch die ‚kirchliche Zugehörigkeit‘ der Masse der Belegschaft ist von Bedeutung. Es ist ein Unterschied, ob sie sich vorwiegend aus kirchlich Ungebundenen, evangelischen Christen, Angehörigen von Sekten oder frommen Katholiken zusammensetzt“²³⁹.

ad 2: Manche Eigenarten der einzelnen Betriebsmitglieder ergeben sich aus ihrem Volksschlag, ihrer Stammeszugehörigkeit. Ein Vergleich der Arbeiterschaft der zentralschweizer Industrie mit der eines norddeutschen Werkes könnte dies veranschaulichen²⁴⁰. In Deutschland entstehen gerade heute dadurch oft Konfliktsituationen, daß Flüchtlinge und Entwurzelte in Betrieben mit Kollegen arbeiten (und außerhalb in einer Bevölkerung), die ihnen wesensfremd ist.

ad 3: Ständig ist der Mensch den landschaftlichen und klimatischen Bedingungen unterworfen. Die Landschaft der Natur wird nicht nur zum visuellen Eindruck, sondern auch zum Eindruck durch die anderen Sinnesorgane. Wir verstehen „unter Landschaft den sinnlichen Gesamteindruck, der von einem Abschnitt der Erdoberfläche samt dem darüber befindlichen Abschnitt des Himmels im Menschen erweckt wird“²⁴¹. Die Reaktionsfähigkeit des Menschen auf die Landschaft (Natur- und Kulturlandschaft) ist verschieden; was z. B. der eine als großartig erlebt, gibt dem anderen ein beklemmendes Gefühl. Die Natursehnsucht des Menschen war vielleicht noch nie so stark wie gerade heute, wo durch Zweckbauten und Arbeitsstätten, Fabriken und Städten eine allgemeine Denaturisierung umsichgegriffen hat. — Auch der örtliche Witterungscharakter, das Klima²⁴² ist von ständigem Einfluß auf den Menschen. Die leibseelische Wirkung des Wetters ist kurzfristig, wogegen das Klima von Dauerwirkung ist, wenn kein Ortswechsel vorgenommen wird. — Es würde zu

²³⁸ Rüfner: Die Entfaltung des Seelischen, S. 159.

²³⁹ Sommerfeld: Über den Umgang mit den Menschen im Betrieb, S. 41.

²⁴⁰ In diesem Zusammenhang spricht Hellpach von der Typenschau-Regel; siehe Hellpach: Deutsche Physiognomik, S. 2 ff.

²⁴¹ Hellpach: Geopsyche, S. 168.

²⁴² Hellpach: Geopsyche, S. 83: „Klima ist der gegendliche Typus der Wetterabfolge.“

weit führen, wollten wir uns mit den möglichen Einwirkungen befassen, denen die Betriebsangehörigen nach der geographischen Lage ihres Werkes und ihrer Wohnung durch Landschaft und Klima ausgesetzt sind. Akklimatisation und Adäquatheit von Landschaft und seelischer Struktur müssen hier beobachtet werden. Oft können deutliche positive und negative Reaktionen dort festgestellt werden, wo ortsfremde Arbeitskräfte in einen Betrieb eingestellt werden ²⁴³.

ad 4: Außerbetriebliche Interessen des Arbeitenden sind für das Unternehmen nicht belanglos, was folgender Fall (als ein Beispiel für viele) beweist:

Der Vorarbeiter Herken hilft nach seiner täglichen Achtstunden-Arbeit noch etwa 4—5 Stunden im Fahrschulbetrieb seines Schwagers. Was er will ist klar: einige Franken Mehrverdienst, die seiner Familie zugute kommen. Durch seinen dreizehnstündigen Arbeitstag (ausschließlich der Hin- und Rückfahrt zu bzw. von den Arbeitsstätten) existiert er allabendlich nur als todmüder Mann und Vater für seine Frau und Kinder. Daß er morgens ausgeruht zur Arbeit im Betrieb erscheint, setzt man mit Recht voraus. — Was geschah nach 8 Monaten? Aus Herken wurde ein überarbeiteter und überreizter Mensch. Im häuslichen Bereich kam es zu Konflikten und schließlich ließ seine Arbeitsleistung im Betrieb nach. Das Interesse Herkens, welches einem Nebenverdienst galt, d. h. einer nebenberuflichen Beschäftigung außerhalb des Betriebes, wurde somit zur Störungsquelle, die er in den Betrieb hineintrug.

Mit diesem Beispiel erhebt sich wieder die Frage (die wir bereits abschlägig beantworteten), ob sich der Betrieb in die Freizeitgestaltung seiner Belegschaft außerhalb der Fabrik einschalten darf. Indem wir die grobe Form der Einwirkung ablehnten, wollten wir nicht derjenigen Einstellung das Wort reden, die außerbetrieblichen Fakten überhaupt kein Verständnis und Hilfe entgegenbringt. Denn so wird sich jeder Betriebsangehörige mißverstanden und zu Unrecht behandelt fühlen, wenn man ihn wegen nachlassender Arbeitsleistung kurzer Hand entläßt, zurückversetzt oder sonstwie maßregelt. In solchen Fällen tritt mit aller Deutlichkeit der Vorteil wahren betriebspsychologischen Wirkens zu Tage. Bevor eine Maßnahme im obigen Sinne ergriffen werden muß, wird der Betriebspsychologe stets versuchen, den wirklichen Krisenherd zu finden, um ihn im Rahmen seiner Behandlungsmöglichkeiten abzustellen. Dabei

²⁴³ siehe hierzu Hellpach: Geopsyche. Giese: Die kosmischen Einflüsse auf die Person. Lipmann: Grundriß der Arbeitswissenschaft, S. 47—89: über den Einfluß der Jahres- und Tagesperiodik auf die Arbeit.

wendet er sich aber nicht an den Menschen als Arbeitskraft, sondern an das Betriebsmitglied als Persönlichkeit. Wenn man die betriebspsychologische Tätigkeit als Einmischen bezeichnet, wie es häufig geschieht, dann liegt die Ursache in irgendeiner bornierten Haltung bestimmter Arbeitnehmer, denen durch taugliche ‚Persönlichkeiten‘ dafür handfeste Beweise erbracht werden müssen, daß die betriebspsychologische Einrichtung kein Spionageinstitut für den Arbeitgeber ist, sondern um das Wohl jedes Betriebsangehörigen besorgt ist. Damit arbeitet sie aber im Sinne einer Betriebsgesundung, was schließlich dem Arbeitgeber und -Nehmer gleichermaßen zum psychischen und ökonomischen Vorteil gereicht.

Mit diesen knappen Hinweisen auf verschiedene Möglichkeiten außerbetrieblicher Einflüsse beschließen wir die Betrachtung. Die Kürze unserer Ausführungen sollte beweisen, daß es nicht darauf ankam, alle denkbaren Fälle aufzuzählen, sondern in sporadischer Abfolge auch für außerhalb des Betriebes gelegene Einwirkungen die Bedeutung der Persönlichkeit für den Betrieb und für die Aufgaben seines Psychologen klargestellt zu haben.

IV. Gemeinschaft und Persönlichkeit im Betrieb

Ist es statthaft, dort sozialpsychologische Fragen zu behandeln, wo die Persönlichkeit zur Diskussion steht? Eine Antwort wurde schon dadurch vorweggenommen, daß bei dem Exkurs durch die außerbetriebliche Sphäre teilweise von sozialpsychologischen Gegebenheiten die Rede war, deren prägender Einfluß auf die Persönlichkeit eindeutig schien. Demnach ist der Mensch im Betrieb (und außerhalb) nur in seinem Bezug zum Mitmenschen und nicht ‚rein‘ individualistisch zu verstehen. Krueger sagt: „Persönlichkeit und Gemeinschaft sind die beiden gegensätzlichen aufeinander angewiesenen Pole, um die das wirkliche Menschsein gelagert ist und sich bewegt. Eines ist ohne das andere nicht zu begreifen. Beides kann nur mit- und gegeneinander sich steigern, d. h. lebendige Dauerform gewinnen“²⁴⁴. So kann die recht verstandene Persönlichkeit nicht von den Lebenskräften der Gemeinschaft gelöst werden, zu der sie gehört und von der sie ein Glied ist; d. h. die personale psychophysische Struktur ist von der Gemeinschaftsstruktur umgriffen²⁴⁵. Die Gemeinschaft als tragende Grundform aller sozialen Wirklichkeit kann verschieden stark verwirklicht werden²⁴⁶. Es gilt aber noch nach anderen Gesichtspunkten die Form des einzelnen Gemeinschaftsgliedes zu bestimmen. Wird so ihre jeweilige Eigenart erfaßt, dann kann ebenfalls der Bezug zur Persönlichkeit zur Gemeinschaft (und schließlich die Persönlichkeit selbst) besser erhellt werden.

Hellpach klassifiziert die Gemeinschaftsformen nach folgenden Hauptgesichtspunkten²⁴⁷:

²⁴⁴ Krueger: *Psychologie des Gemeinschaftslebens*, S. 20.

²⁴⁵ Wellek: *Die Polarität im Aufbau des Charakters*, S. 56. — Mit Wellek veranschaulichen wir dies durch die Parabel im Schema Seite 91, in welche als Kreis die Persönlichkeit eingebettet gedacht wird.

²⁴⁶ siehe Dürckheim: *Gemeinschaft*, S. 198—199.

²⁴⁷ Hellpach: *Sozialpsychologie*, S. 140.

- I. Extensität (Zahl der Beteiligten)
 - 1. Zwei
 - 2. Drei
 - 3. Mehrere (bis Viele).
- II. Intensität (Innigkeit der Bindung)
 - 1. Begegnung
 - 2. Beziehung
 - 3. Vertrautheit.
- III. Lokalität (Schauplatz)
 - 1. Örtlichkeit
 - 2. Gebiet
 - 3. Erde (bis „Welt“).
- IV. Temporalität (Zeitdauer)
 - 1. Augenblick
 - 2. Weile
 - 3. Dauer.
- V. Kausalität (Entstehungsweise)
 - 1. Zufall
 - 2. Zwang
 - 3. Antrieb.
- VI. Finalität (Zweckinhalt)
 - 1. Triebstillung
 - 2. Nutzung
 - 3. Sinngebung.
- VII. Realität (Wirklichkeit)
 - 1. Leibhaftigkeit
 - 2. Virtuell
 - 3. Imaginär.

In nachstehenden drei Kapiteln soll versucht werden, den Menschen als Mitmenschen, den Arbeiter als Mitarbeiter, die Persönlichkeit des Betriebsmitgliedes als Glied der Betriebsgemeinschaft zu sehen und zu verstehen, d. h. aber nicht, daß man eine isolierte Persönlichkeitsanalyse durchführt, sondern gleichzeitig die spezifische Eigenart der sie umfassenden Gemeinschaft erkennt.

1. Die Arbeitsgruppe

„Das Große Thema ist: der Mensch als Mitmensch!“

Wiese 248.

Eine bekannte und kleine Gemeinschaftsform nach Extensität im Betrieb ist die Arbeitsgruppe. In ihr gilt das Prinzip der ‚Zusammenarbeit‘ im Gegensatz zur Einzelarbeit. Zusammenarbeit ist nicht nur leistungssteigernd, sondern auch gemeinschaftsbildend. Inwieweit die Gruppe eine Gemeinschaft verwirklicht, muß am Einzelfall festgestellt werden.

Abgesehen von dem Verhältnis der Über- und Unterordnung ergeben sich für jeden Angehörigen einer solchen Gruppe zwei grundsätzliche Beziehungsformen zu seinen Arbeitsgenossen. Einmal kann es sich um eine Beziehung in beruflich-sachlicher Hinsicht handeln und zum andern um ein rein menschliches Verhältnis²⁴⁹. Diese Beziehungen können störend und fördernd sein und damit hemmend oder günstig auf die Gruppe wirken.

Heute ist man bemüht, die Gruppenarbeit einzuführen, weil Untersuchungen²⁵⁰ ergeben haben, daß bei einer ‚planvollen‘ Zusammenstellung von Gruppen, sog. ‚Teams‘, der ‚Team-Spirit‘ entsteht. Dieser sorgt für eine willige und freudige Einordnung des Einzelnen auf das gemeinsame Ziel²⁵¹. „Je besser der Team-Spirit entwickelt worden ist, desto weniger ist eine strenge Kontrolle seitens der Führung notwendig, denn jetzt fängt man an, einander gegenseitig zu kontrollieren und zu helfen“²⁵².

‚Team-Work‘ als gemeinsame Richtung ist in der amerikanischen Industrie das Losungswort, entstanden aus dem Geiste und der Bewegung von Human Relations und Public Relations²⁵³. Indes scheint uns der Raum zwischen wenigen großen Leitsätzen und der Unmenge konkreter Beispiele sehr schwach ausgefüllt zu sein. Aber gerade in diesem Zwischenraum sind jene Begriffe — gewissermaßen in mittlerer Abstraktions-

248 Wiese: Sozial, geistig und kulturell.

249 siehe hierzu Gutenberg: Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, S. 25.

250 siehe Moede: Experimentelle Massenpsychologie. Siehe Moede: Einzel- und Gruppenarbeit. Siehe Sachsenberg: Der Mensch in der Fabrik.

251 siehe Huber-Rübel: Sinn und Möglichkeit der Personalvertretung im Betrieb, S. 235.

252 Groothoff: Die Erziehungs- und Formungsprobleme im industriellen Großbetriebe, S. 122.

253 Hundhausen: Werbung um öffentliches Vertrauen. „Public-Relations“, S. 51—52. „Unter Human Relations werden die zwischenmenschlichen Beziehungen überhaupt und insgesamt verstanden. . . . Public-Relations ist der Begriff für zweckbezogene oder in ihrem Umfange begrenzte Human Relations.“

höhe — gelagert, die das wissenschaftliche Rüstzeug für den Betriebspsychologen bilden.

So erhebt sich z. B. die Frage nach der Größe einer Arbeitsgruppe. Vorweg richtet sich die Größe nach der Arbeit und sonstigen betriebstechnischen und betriebsökonomischen Gegebenheiten. Als vierter Faktor, der betriebspsychologisch eine Vorrangstellung einnimmt, ist die Entfaltungsmöglichkeit der Persönlichkeit zu nennen. Da diese proportional der wachsenden Gruppengröße zunehmend eingeschränkt wird, darf der kleinen Gruppe der Vorzug gegeben werden. „Je kleiner ein sozialer Körper, desto mehr die Individualität der Mitglieder gewährleistet, desto größer ihre relative Freiheit und damit die Möglichkeit einer bewußten Verantwortlichkeit“ ²⁵⁴.

Auch bei der Zusammenstellung einer Gruppe kann um so leichter die Eigenart der einzelnen Persönlichkeit berücksichtigt werden, je kleiner sie ist. Da sich während des Arbeitsprozesses ein ‚Mitteltempo‘ ²⁵⁵ bildet, ist es nicht gleichgültig, in welcher Mischung Leistungsstarke und Leistungsschwache zu einer Arbeitsgruppe vereinigt werden. Abgesehen davon sind die drei Hauptformen zwischenmenschlicher Beziehung von wesentlicher Bedeutung: nämlich die des Abgezogenwerdens, der Gleichgültigkeit und des Abgestoßenwerdens. Je intensiver die Sympathiegefühle der einzelnen Gruppenmitglieder zueinander sind, desto mehr ist eine reibungslose Atmosphäre innerhalb des Teams gewährleistet.

Daß das Ideal der Reibungslosigkeit nie ganz zu erreichen ist, erachten wir im Hinblick auf das einzelne Mitglied der Gruppe nicht allzu negativ. Weder ein Übermaß an ‚Disharmonie‘ noch an Harmonie in einer Gruppe kann in jedem Falle der Entfaltung wertvoller Charakterzüge förderlich sein. Es ist kein hohes pädagogisches Ziel, Persönlichkeiten zu erziehen, die nur in einer völlig reibungslosen Atmosphäre zu arbeiten imstande sind ²⁵⁶.

Die Arbeit in der Gruppe wird getragen vom Gruppen-Geist, der den Keim zur Verwirklichung einer Sinngemeinschaft in sich birgt: die Arbeitskameradschaft.

²⁵⁴ Jung: Psychologische Betrachtungen, S. 187.

²⁵⁵ siehe Moede: Einzel- und Gruppenarbeit, S. 71—81.

²⁵⁶ Ford: Mein Leben und Werk, S. 150, „Ich bemitleide den armen Kerl, der so weich und rückgratlos ist, daß er ohne eine ‚reibungslose Atmosphäre‘ nicht arbeiten kann.“

2. Das Vorgesetzten—Untergebenen-Verhältnis

„Aber eines können wir alle an unseren Plätzen, an denen wir stehen, anstreben: Wir können im Geiste eines innerlich gesicherten echten Menschentums einen Kreis von Vertrauen und Frieden erarbeiten, im Betrieb als Vorgesetzte und Untergebene, und dies Schritt für Schritt in einem zweckvollen Betriebslauf in seiner tausendfältigen Kleinarbeit.“

Reuter 257.

Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen im Betrieb haben einen personellen und sachlichen Bezug, der durch die Betriebsorganisation mitbedingt ist, welche als ‚planmäßige Gestaltung des Betriebsverlaufs‘²⁵⁸ definiert werden kann. Ihre Prinzipien sind die der Ordnung, Arbeitsteilung und Koordination. Als Korrelat der Arbeitsteilung ermöglicht die pyramidenförmige Koordination die beste Organisationsstruktur. Sie gewährleistet:

- a) eine fortschreitende Zentralisierung der Befehlsgewalt in Richtung zur Pyramidenspitze (wobei die Willensbildung von einer Person oder einem Kollegium ausgehen kann).
- b) eine zunehmende Delegation der Befugnisse gegen die Basis der Pyramide zu,
- c) eine den Befugnissen adäquate Aufteilung der Verantwortlichkeit²⁵⁹.

Diese hierarchische Gliederung ist keineswegs identisch mit dem Sozialmilieu, wenn auch gewisse partielle Parallelen zwischen diesem und der Organisationsstufe bestehen. Wir schließen uns der Meinung von Hersches an, der sagt: „je weniger Organisationsstufe und Sozialmilieu zusammenfallen, desto besser wird das ‚Betriebsklima‘, desto bessere Koordination und desto mehr ‚esprit de corps‘“²⁶⁰.

Innerhalb des hierarchischen Aufbaues hat jeder Arbeitende seinen Ort, der ihm im Rahmen seiner festgesetzten Arbeitsaufgabe Rechte und Pflichten gibt. Ferner wird bestimmt, welcher Personenkreis ihm über-, unter- und gleichgeordnet ist. Das sich hieraus ergebende Vorgesetzten—Untergebenen-Verhältnis bildet das eigentliche Thema dieses Kapitels. Erörterungen über die betriebsorganisatorische Stufung wurden deshalb vorangestellt, weil sich in ihr die mitmenschlichen Beziehungen abspielen.

257 Reuter: Der Mensch im Betrieb, S. 15—16.

258 Brogle: Warenhandelsbetrieb, S. 56.

259 In gekürzter Form wiedergegeben nach Hersches: Zur Frage der Organisationstechnik, S. 16.

260 Hersches: Zur Frage der Organisationstechnik, S. 16.

Es könnte eingewendet werden, daß die Termini Vorgesetzter und Untergebener unpassend für eine Arbeit sind, welche die Bedeutung der Persönlichkeit in den Vordergrund rückt. Demgegenüber wäre zu entgegen: Vorgesetzter und Untergebener sind Begriffe, welche primär wertneutral die Stellung einer Persönlichkeit im betriebshierarchischen Aufbau bezeichnen. Sie können nicht einfach durch den Begriff des ‚Mitarbeiters‘ ersetzt werden, wie es verschiedene Autoren wünschen, denn dieser Begriff betont die innere Einstellung zu den anderen Betriebsmitgliedern.

Die mitmenschlichen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen sind korrelative, „weil mit der Änderung des Verhaltens des einen Partners sich diejenige des anderen entsprechend ändert“ ²⁶¹. Erfolgt eine Störung dieser Beziehung, dann ist es angebracht, die Persönlichkeitsanalysen beider Partner miteinander zu vergleichen. Ein derartiger Vergleich zeigt die verschiedensten Formen möglicher Krisenquellen mitmenschlicher Beziehungen, die einen geordneten Betriebsablauf stark behindern können. Empfiehlt man zu ihrer Beseitigung oder Verhinderung ‚allgemeine‘ Verhaltensregeln für den Vorgesetzten bzw. den Untergebenen, dann läßt sich immer wieder feststellen, daß diese in ihrem Wert erheblich relativiert werden. Das ist allerdings nicht verwunderlich; denn das psychologisch beste Verhalten von Mensch zu Mensch hat sich nach dem jeweiligen Sosein der Persönlichkeit zu richten. Also erheischt die günstige Vorgesetzten—Untergebenen-Beziehung ein individuell angepaßtes Verhalten. Als Ziel ist die Verringerung der „sozialen Distanz“ ²⁶² beider Partner anzustreben. Die Grundlage hierfür bildet das Sich-Verstehen und das gegenseitige Vertrauen. Vertrauen gemeint als „Annäherung und des Sich-offenhaltens“ ²⁶³.

Will ein Vorgesetzter das Vertrauen seiner Untergebenen haben, dann kann dies nur dadurch geschehen, daß er ihnen sein Vertrauen entgegenbringt. Sog. blindes Vertrauen oder Vertrauensseligkeit sind nicht gemeint. Das Vertrauensverhältnis gibt immer ein beruhigendes Gefühl und stärkt das Selbstvertrauen, welches seinerseits zur gesunden Persönlichkeitsentfaltung beiträgt. Ein Vertrauensverhältnis zu entwickeln kostet meist viel Mühe und Ausdauer im Gegensatz zum Mißtrauen, das gerade bei Untergebenen gegenüber seinem Vorgesetzten sehr schnell entstehen kann.

²⁶¹ Baumgarten: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, S. 69.

²⁶² Baumgarten: Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb, S. 69.

²⁶³ Lersch: Aufbau der Person, S. 195.

Selbst die besten Umgangsformen im Betrieb werden zur konventionellen Fassade mit Einsturzgefahr, wenn sich hinter ihnen eine egozentrisch-dissoziale Haltung verbirgt. Indem man die gute Umgangsform für das Vorgesetzten—Untergebenen-Verhältnis propagiert, glaubt man allzu oft das ‚Perpetuum mobile‘ für die harmonisch mitmenschlichen Beziehungen gefunden zu haben. Auch wir bejahen die gute Umgangsform, doch akzentuieren wir das *Echte* an ihr, d. h. : sie soll als Form auch Ausdruck echten Persönlichkeitsverhaltens sein. Das gibt den Schlüssel dafür, weshalb der Meister mit rauhem aber herzlichen Ton stets beliebter ist bei seinen Arbeitern, als ein Routinier geschliffenster Umgangsformen, dem aber die wärmespendende innere Fülle abgeht.

Der Abstand zwischen Spitze und Basis in der hierarchischen Organisationsstruktur eines Betriebes kann verschieden weit sein. Er entspricht dem Abstand zwischen oberster Leitung und den Betriebsmitgliedern ohne jegliche Vorgesetztenbefugnisse. Diese Distanz kann im mitmenschlichen Bezug sehr nahe rücken. Das trifft z. B. überall dort zu, wo Direktoren „zu bestimmten Zeiten oder dringenden Fällen auch jederzeit für den Arbeiter, selbst ohne vorherige Anmeldung im Vorzimmer, persönlich zu sprechen sind“²⁶⁴.

Die ‚soziale Distanz‘ zwischen den Partnern ist, wie bereits erwähnt, immer eine korrelative. Es wird daher ein ‚echter‘ und gepflegter Werkston, von welcher Persönlichkeit er auch immer ausgeht, irradiativ auf die mitmenschliche Umwelt wirken. „Der Arbeiter antwortet natürlicherweise auf die besseren Umgangsformen des Vorgesetzten meist mit dem Bestreben, sie von sich aus gleichfalls mit besseren zu erwidern. So strahlt der bessere Umgang auf den Vorgesetzten — die Wirkung steigend — zurück und es füllen sich die Formen mit Inhalt, nämlich mit wirklichem Wohlwollen und einer Förderung des Arbeiters, der nun mehr eine ‚echte‘ Autorität des Vorgesetzten empfindet“²⁶⁵.

3. Die Betriebsgemeinschaft

„Gemeinschaft setzt den Einzelnen als Persönlichkeit voraus.“

H. Barth 266.

Was im vorhergehenden Kapitel über die Betriebsorganisation gesagt wurde, gilt auch hier. Die an die Betriebsordnung gebundene Belegschaft bildet zunächst eine ‚Sozialorganisation‘. Erst wenn die einzelnen durch die seelischen Triebfedern (Interessengleichheit, Gesellungstrieb, Pflicht-

²⁶⁴ Sommerfeld: Über den Umgang mit Menschen im Betrieb, S. 40.

²⁶⁵ Sommerfeld: Über den Umgang mit Menschen im Betrieb, S. 105.

²⁶⁶ H. Barth: Philosophie der Existenz.

gefühl, u. dgl.) zu einer freiwilligen Bindung untereinander gelangen, entsteht eine sog. ‚Sozialligatur‘ oder ‚Bindungsgemeinschaft‘²⁶⁷, hier die ‚Betriebsgemeinschaft‘. Die Betriebsgemeinschaft, wenn auch in ihrem Realitätsgrad verschieden, bildet ein Ganzes. Das ‚überpersonale‘ Ganze hat Glieder (Betriebsmit-Glieder) die ihrerseits wiederum Ganze sind, d. h. sie sind Persönlichkeiten. Die Betriebsgemeinschaft ist also nur durch die Gliedschaft ihrer Betriebspersönlichkeiten denkbar, womit der Einleitungssatz von H. Barth bestätigt wird.

Die Frage nach dem Wirklichkeitsgrad der Betriebsgemeinschaft zielt immer zugleich auf das Wesen der Gliedschaft. Die bloße Koexistenz von Persönlichkeiten ist noch keine Gemeinschaft, denn diese wird als Sein-Sollendes erlebt. „Das was Gemeinschaft ist, das ist als Richtungsbestimmtheit, wenn man will, als Gewissen und heimliche Forderung in uns lebendig“²⁶⁸. In diesem Sinne ist das Sein wahrer Betriebsgemeinschaft gleichzeitig Sollensruf und Forderung für das einzelne Betriebsmitglied.

Aus unserer Problemstellung ergeben sich zwei Fragen:

1. Was bedeutet die wahre Betriebsgemeinschaft für das Betriebsmitglied?
2. Wie wird die Persönlichkeit zum echten Glied der Betriebsgemeinschaft?

ad 1: Durch echte Betriebsgemeinschaft wird aus dem Arbeitenden ‚Nummer soundsoviel‘ ein Mitarbeiter, Mitmensch, Kamerad. Aus dem isolierten Alleinsein unter den vielen Einzelnen entsteht ein Füreinandersein. Dadurch erstarkt im Betriebsmitglied das Gefühl des Geborgenseins, der Sicherheit und des Vertrauens. Ein gesundes Selbstvertrauen kann stets dort sich bilden, wo der Arbeitende als Glied der Gemeinschaftsstruktur gilt, denn nichts anderes heißt geachtet werden als Mitarbeiter und Persönlichkeit. — Die Betriebsgemeinschaft trägt Sorge für eine persönliche Gestaltung der Arbeitsverhältnisse. Sie bedeutet daher für den Menschen den tragfähigen Nährboden einer Persönlichkeitsentfaltung und eine Quelle zur Steigerung des Lebensgefühls. Arbeitsfreude ist die notwendige Folge und Leistungssteigerung das Aktivum in der betrieblichen Bilanz.

ad 2: Das Verhalten des Einzelnen zur Betriebsgemeinschaft ist bestimmend für seine ‚echte‘ Gliedschaft. An Grundbedingungen sind „das

²⁶⁷ Hellpach: Sozialpsychologie, S. 158.

²⁶⁸ Dürckheim: Gemeinschaft, S. 201.

auf dem Boden der Wahrheit gewachsene Vertrauen“²⁶⁹ und die Verantwortung zu nennen. In der Gemeinschaft „gilt keine Begrenzung der Wahrhaftigkeit auf einen Zweck und eine bestimmte Ordnung, sondern die grenzenlose Wahrhaftigkeit ist Bedingung für die Verwirklichung echter Gemeinschaft“²⁷⁰. Die Verantwortung läßt in der Persönlichkeit die Gemeinschaft auch als Gefüge der Pflicht erleben. „Wer wirklich ein Glied eines sozialen Ganzen ist, fühlt sich nicht nur gedrängt, dies oder jenes im Dienste dieses Ganzen zu tun, sondern — gegen jede Hemmung — auch verpflichtet“²⁷¹.

Der Hinweis auf verschiedene Wesenszüge der Betriebsgemeinschaft und Gliedschaft zeigt, daß Betriebsausflüge, Werkszeitschriften, soziale Einrichtungen usf. keineswegs ein bloßer Ersatz²⁷² zu sein brauchen für eine mangelnde Betriebsgemeinschaft bzw. ein Universalmittel zu ihrer Verwirklichung. Zunächst ist Betriebsgemeinschaft eine Arbeitsgemeinschaft, und — auf die Dauer gesehen — Lebens- und Schicksalsgemeinschaft. Einzelne Mittel, wie die oben erwähnten, können sie daher nicht begründen, sondern bilden bereits einen Bestandteil der Betriebsgemeinschaft. In diesem Sinne wollen nachfolgende Möglichkeiten, die einer Betriebsgemeinschaft förderlich sind, verstanden werden:

- a) Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben sich, vereint in der Betriebskommission, zusammenzufinden und in einer durch Mitverantwortung getragenen Zusammenarbeit Lösungsmöglichkeiten zu suchen im Interesse des Betriebes und nicht im Sonderinteresse einer Seite.
- b) Die leitenden Persönlichkeiten des Betriebes müssen jedem Betriebsangehörigen die Möglichkeit geben, persönlich vorzusprechen, Klagen vorzubringen bzw. Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten.
- c) Bei entsprechend großen Betrieben bilden schriftliche Werksmitteilungen oder Betriebszeitungen einen zweckmäßigen Weg, allgemein interessierende Probleme zu behandeln.
- d) Jeder Betriebsangehörige sollte alle Teile des Betriebes kennenlernen, damit er die Wichtigkeit seiner Aufgabe innerhalb des Ganzen zu schätzen vermag.
- e) Die Familie des Betriebsmitgliedes soll bei günstigen Anlässen dazu eingeladen werden, den Arbeitsplatz ihres Angehörigen aufzusuchen.

²⁶⁹ Hundhausen: Werbung um öffentliches Vertrauen, S. 49.

²⁷⁰ Jaspers: Von der Wahrheit, S. 557.

²⁷¹ Dürckheim: Gemeinschaft, S. 212.

²⁷² Fischer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 77.

Dabei wird mancher Gegensatz zwischen Betriebsgemeinschaft und Familiengemeinschaft überbrückt.

- f) Berufsjubilare sollen in einer persönlich ansprechenden Form gefeiert werden. Daß hierbei der geschmückte Arbeitstisch mit großzügigen Geschenken nicht fehlt, dürfte selbstverständlich sein.
- g) Gesellige Zusammenkünfte und der gemeinsame Betriebsausflug sollten ebenfalls nicht fehlen. Auch hier sind Familienangehörige (im Rahmen des Möglichen) nicht auszuschließen ²⁷³.

Die angeführten Mittel könnten um viele erweitert und ergänzt werden. Naturgemäß ändert sich die Methode ihrer Anwendung mit den individuellen Belangen der Betriebe. Wesentlich erscheint, daß durch obige Maßnahmen die Betriebsgemeinschaft und Betriebsverbundenheit gefördert wird, die jedoch nicht zu verwechseln sind mit einer indirekten ‚Kettung‘ an den Betrieb.

An dieser Stelle braucht nicht mehr erörtert zu werden, daß es ein besonderes Anliegen des Betriebspsychologen ist, die Betriebsgemeinschaft zu pflegen. Ist sie gestört, dann hemmt sie den Betriebsablauf und betrifft als Ursache immer eine bestimmte Persönlichkeit, eventuell einen Kreis von Persönlichkeiten.

²⁷³ Obige ‚Mittel‘ sind einem Vorschlag von E. Meyer entnommen, der als Direktor der Firma Meyer & Stüdeli AG., Solothurn (Schweiz) gerade nach modernen psychologischen Gesichtspunkten seinen Betrieb fördert. Meyer: Über soziale Gerechtigkeit und Liebe in der Industrie, S. 11–12.

V. Psychologische Betriebsanalyse und -Diagnose

„Denn der Weg in die Tiefe ist zugleich der Weg in das Unbestimmte, schwer Ausdrückbare, ist die Annäherung an das Ineffabile, den eigentlichen Sinn der Persönlichkeit.“

W. Stern 274.

Die psychologische Betriebsanalyse umfaßt die Analyse des Betriebes als Ganzes, der Arbeitsgruppe und der einzelnen Persönlichkeiten. Der Analyse geht die psychologische Betriebsanamnese voraus, welche in einer schriftlichen Erfassung aller für den betreffenden Betrieb charakteristischen Merkmale besteht.

Ein wichtiges Hilfsmittel der psychologischen Betriebsanalyse bildet die ‚betriebspsychologische Tagesmeldung‘ (s. S. 92 f). Diese sollte täglich bei Betriebsschluß von dem jeweiligen Vorgesetzten erstattet werden²⁷⁵. Sie ist wohl eine Mehrbelastung für den Meister oder Abteilungsleiter, hat jedoch so viele Vorteile, daß sich die kleine Mühe lohnt. Sie liefert nicht nur dem Betriebspsychologen nötige Unterlagen, sondern auch der Betriebsleitung, die dadurch laufend unterrichtet wird über Ereignisse, welche den Arbeiter als Menschen betreffen. Schließlich bilden diese Meldungen ein Erziehungsmittel zur richtigen Menschenbehandlung, insofern die Vorgesetzten veranlaßt werden, sich schriftlich über persönliche Angelegenheiten ihrer Mitarbeiter zu äußern; ferner können sie durch Vorschläge förderliche Gedanken zur Behandlung der Mitarbeiter unterbreiten und sich gegen eventuelle Vorwürfe schützen, bestimmte Fälle nicht gemeldet zu haben²⁷⁶.

Die Analyse der einzelnen Persönlichkeit stützt sich auf erwähnte Tagesmeldungen und außerdem auf statistische Übersichtstafeln, welche Störungen der Gemeinschaftsarbeit (für den ganzen Betrieb und die einzelnen Abteilungen) veranschaulichen. „Einen weiteren Beitrag zur

274 W. Stern: Allgemeine Psychologie, S. 28.

275 Scherke: Betriebspsychologie, S. 35.

276 siehe Scherke: Betriebspsychologie, S. 36—37.

Ermittlung der Symptome liefern die Beurteilung durch den unmittelbaren Vorgesetzten, durch den Betriebsrat und Rücksprachen mit den Arbeitern, die dem zu Untersuchenden dienstlich unterstellt sind“ ²⁷⁷. Inwieweit Intelligenz-, Arbeits-, Ganzheits- oder Sozial-Tests usw. zur Anwendung kommen, muß von Fall zu Fall entschieden werden. Sie sind vor allem ein notwendiges Hilfsmittel bei der Lehrlingsauslese und der damit verbundenen Berufsberatung, vor Beförderungen, Umbesetzungen usw. Zum Vergleich ist eine Analyse immer zu empfehlen, weil sie sehr ergiebig für die Ermittlung des Persönlichkeits-Bildes ist. Zudem kann die Beschaffung einer handschriftlichen Unterlage leicht ohne großen Zeitaufwand ermöglicht werden. — Als ‚via regia‘ hat die mündliche Exploration zu gelten. Sie bewährt sich nicht nur für eine vertiefende Abrundung der Persönlichkeits-Analyse, sondern es zeigt sich hier, ob der Betriebspsychologe nur ein ‚Seelen-Techniker‘ ist oder ein echter ‚Psychologe‘ !

Zur übersichtlichen Ordnung der Untersuchungsergebnisse schlägt Scherke die Benutzung einer betriebspsychologischen Karteikarte vor, die für die Untersuchung von leitenden Persönlichkeiten mit entsprechenden Zusätzen versehen werden soll ²⁷⁸ (siehe Seite 94 ff).

Aus der psychologischen Betriebsanalyse ergibt sich die Betriebsdiagnose. Indem sie auf die in der Analyse gewonnenen Symptome zurückgreift, zielt sie auf die richtige Erkennung und Benennung der betriebskranken Stellen und damit auf die Klärung ihrer ursächlichen Zusammenhänge. Handelt es sich um Arbeitshemmnisse des einzelnen Betriebsangehörigen, dann können diese innerhalb und außerhalb des Betriebes oder in der Struktur der Persönlichkeit liegen.

Zusammengefaßt wird die Betriebsdiagnose im psychologischen Betriebsgutachten. Dieses enthält ²⁷⁹:

- a) eine kurze Aufstellung der durchgeführten Untersuchungen und ihre Ergebnisse;
- b) eine Übersicht über die verschiedenen ‚kranken‘ Stellen des betrieblichen Organismus (einzelne Persönlichkeiten, Abteilungen, Geist, Organisation) mit Angaben der festgesetzten Symptome und der hinter diesen stehenden besonderen Arbeitshemmnisse;
- c) praktische Vorschläge zur Behebung und Beseitigung dieser Arbeitshemmnisse.

²⁷⁷ siehe Scherke: Betriebspsychologie, S. 49.

²⁷⁸ siehe Scherke: Betriebspsychologie, S. 49.

²⁷⁹ siehe Scherke: Betriebspsychologie, S. 59.

VI. Betriebspsychologische Persönlichkeitsbehandlung

Nach der Diagnose folgt die betriebspsychologische Behandlung. Diese kann sich von oben her, über die Betriebsleitung, auf die Abteilungen und schließlich das einzelne Belegschaftsmitglied auswirken. Ist der Betriebspsychologe immer in dem selben Betrieb tätig, dann obliegt ihm die ständige seelische Gesundheitspflege der gesamten Belegschaft. Dadurch ergeben sich für ihn zwei Aufgaben: eine prophylaktische und eine therapeutische.

Die seelische Prophylaxe will der Entstehung jeglicher psychisch bedingter Arbeitshemmnisse vorbeugen. Wie das geschehen kann, zeigte der Verlauf unserer bisherigen Erörterungen. Erfahrungsgemäß sind Vorbeugungsmaßnahmen besonders dann fruchtbar, wenn sie sich in Form von Beratungen, Vorträgen und Aussprachen über betriebspsychologische Probleme an die Vorgesetztenpersönlichkeiten wenden.

Überhaupt hängt der Erfolg jeder betriebspsychologischen Arbeit von der engen und einsichtsvollen Zusammenarbeit des Psychologen mit der Werksleitung, dem Betriebsrat und dem Betriebsarzt ab. Die therapeutische Behandlung hat dort einzusetzen, wo betriebskranke Stellen als solche erkannt und bestimmt werden. Sie zielt nicht auf die direkte Beseitigung der festgestellten Symptome, sondern auf eine ‚Kausalbehandlung‘. Die Beseitigung der Arbeitshemmnisse kann sowohl durch einfache Abhilfemaßnahmen als auch die Persönlichkeits-Beratung erfolgen.

I. Einfache Abhilfemaßnahmen.

Soweit es sich um ungünstige innerbetriebliche Einflüsse auf die Persönlichkeit handelt, können diese leicht abgestellt werden. Unschwer lassen sich Störungsquellen beheben, die z. B. durch eine schlecht organisierte Mittagessenausgabe oder Pausenverteilung verursacht worden sind. In einem anderen Falle braucht man eventuell nur die Arbeitsplatzbeleuchtung zu verbessern. Manchmal genügt ein Arbeitsplatzwechsel usw. — Eine einfach erscheinende Abhilfemaßnahme kann mit einer großen finanziellen Belastung für den Betrieb verbunden sein. In derartigen Fällen trägt meist eine klärende Aussprache mit dem Betreffenden dazu bei, die Ursache des Arbeitshemmnisses zu mäßigen und einzudämmen. — Störungen, die außerhalb des Betriebes verursacht werden, lassen sich

nicht selten durch die verschiedenen betriebssozialen Mittel beseitigen. — Die einfache Umbesetzung von Arbeitsgruppen, das Abhalten von Schulungskursen usw. bringen oft überraschend schnell zwischenmenschliche Reibungen zum Schwinden.

II. Die Persönlichkeitsberatung.

Als wichtiger Bestandteil der Persönlichkeitsanalyse wurde die Exploration bezeichnet. Dieses Untersuchungsverfahren erfährt bei der Persönlichkeits-Behandlung Erweiterung und Vertiefung. Sie wird zur Persönlichkeits-Beratung, d. h. einer wesentlich „den Verhältnissen im Betrieb angepaßte(n) Lebensberatung“²⁸⁰. Notwendig wird eine Beratung für solche Persönlichkeiten, die irgendwelche seelische Störungen haben. Ob es sich bei den Störungen um exogene Fremdneurosen, psychogene Randneurosen, Schichtneurosen oder schließlich Kernneurosen handelt, dürfte oft fragwürdig sein. Zu dieser Einteilung von J. H. Schulz der Neurosen sagt Jaspers: „ . . . diese Kategorien sind je nach dem Maß des Eingehens auf den ganzen Kranken in einem weiten Spielraum von Gutdünken anzuwenden. Dabei werden am Ende wohl alle Neurosen irgendwo auf Kernneurosen auch noch bloße Fremdneurosen entstehen lassen“²⁸¹. Aus diesem Grunde hat der Betriebspsychologe nicht nur zu entscheiden, wann eine Persönlichkeits-Beratung am Platze ist, sondern muß auch erkennen können, ob die seelische Erkrankung bereits eine Überweisung zum Psychotherapeuten nötig macht.

In nüchterner Tatsachensprache entwickelt Kellner²⁸², an Hand vieler Krankengeschichten aus der Textilindustrie, die seelische Not der arbeitenden Menschen in den Betrieben, aber auch den Segen einer richtig angesetzten Therapie. Er betont, daß der Heilungsprozeß einer Neurose nicht mit der Feststellung psychischer Tatbestände einsetzt; es bedarf „vielmehr einer Tiefenschau und Erkenntnis des Sinnzusammenhanges von Krankheit, Arbeit und sozialem Schicksal“²⁸³. Damit trifft er genau das, was wir mit ‚Verstehen der seelisch kranken Arbeitspersönlichkeit‘ meinen. Arzt und Psychologe begegnen sich bei der Behandlung des kranken Menschen im Betrieb auf einem Felde, wo ihre Fachgebiete ineinanderfließen. Der Betriebspsychologe und Betriebsarzt erfüllen ihre Aufgabe nur dann, wenn sie miteinander arbeiten im Kampfe um die physische und psychische Gesundheit des werktätigen Menschen, das heißt um die Gesundheit der ‚ganzen‘ Persönlichkeit.

²⁸⁰ Scherke: Betriebspsychologie, S. 83.

²⁸¹ Jaspers: Allgemeine Psychopathologie, S. 511.

²⁸² Kellner: Ein Arzt erlebt die Industrie.

²⁸³ Kellner: Ein Arzt erlebt die Industrie, S. 131.

Schlußbetrachtung

Das Thema „Die Persönlichkeit in ihrer betriebspsychologischen Bedeutung“ ist nicht mit dem Ende erschöpft, das hier gesetzt wird. Im Hinblick auf die spezifische Fragestellung, die mit diesem Thema in Angriff genommen wurde, scheint jedoch ein Abschluß erlaubt. An einem Querschnitt durch den Bereich der Betriebspsychologie sollte der von uns gemeinte Persönlichkeitsbegriff sich bewähren.

Der ‚Mensch im Betrieb‘ ist ein zentrales Anliegen der modernen Betriebswissenschaft. In ihr ist der Mensch nicht nur dominant-ökonomische Kraft; sie selbst ist Mittel zum Zweck im Dienste des Menschen. Ihr Wirken kann daher nur sinnvoll sein, wenn es dem Sinne des Menschen dient. — Die Persönlichkeits-Psychologie versucht den Menschen in seinem Sosein und Sollen zu erkennen und zu verstehen. Sie zeigt daher der Zelle des Wirtschaftslebens, dem Betrieb, Wege zur Persönlichkeit. Ob der einzelne Betrieb die Einsichten psychologischer Erkenntnisse zum Guten verwendet, liegt an der Persönlichkeitsqualität der verantwortlichen Betriebsführer. Dasselbe gilt für die Betriebspsychologen, deren Wirken nicht auf die Produktivität und Rationalisierung bezogen sein soll, sondern auf die ganzheitliche Persönlichkeit des arbeitenden Menschen.

Die Persönlichkeit ist Wirklichkeit und Idee zugleich, Sosein und Sollen auf ein Ziel. Es war daher für uns weniger ein Bedürfnis, die — hinreichend bekannten — Unzulänglichkeiten in den Betrieben wiederzugeben, als vielmehr Richtung und Ziel zu zeigen, soweit sie den betriebspsychologischen Bereich betrafen.

Den Menschen in perspektivistischer Einschränkung als ‚Teil‘ der Wirtschaft und Technik zu sehen, ist nicht nur falsch, sondern führt zu einer Einstellung, die zur zeitnahen Erscheinung der Vermassung und des Persönlichkeitszerfalls beiträgt. Die in einem Betrieb eng verbundene Wirtschaft und Technik sind durch den Menschen und für den Menschen; der Mensch steht nicht an erster Stelle und ist nicht ein ‚wesentlicher‘ Faktor, sondern steht über ihnen und macht sie als Persönlichkeit sich dienstbar. Dadurch ist die Persönlichkeit nicht aus dem Betrieb künstlich

eliminiert; sie wird jedoch an der ihr zukommenden Stelle gesehen. In diesem rein ‚menschlichen Bereiche‘ begegnen sich die Einzelnen als Mitmenschen. Das Wie dieser mitmenschlichen Beziehungen entscheidet über die Tragfähigkeit des Bodens für eine gesunde Persönlichkeitsentfaltung. Die Persönlichkeit wird geformt durch die Gemeinschaft und wirkt formend auf die Gemeinschaft. Den Geist wahrer Betriebsgemeinschaft zu pflegen, muß daher allen jenen zur Pflicht gemacht werden, welche die hohe Bedeutung der Persönlichkeit im Betriebe erkannt haben.

„Der Mensch wirkt alles, was er vermag,
auf den Menschen durch seine Persönlichkeit.“

Goethe.

Schema nach Wellek



Abteilung		Jahr	Monat	Tag	
Kranke	Urlauber	Entschuldigt Fehlende		Soll	ist
Störungen und Schwierigkeiten					
Name	Tatbestand		Symptome		
Unfälle					
Name	Tatbestand				
Klagen und Beschwerden					
Name	Inhalt				

Wünsche	
Name	Inhalt
Private und Familienereignisse	
Name	Inhalt
Sonstige Vorkommnisse	
Bemerkungen	
Unterschrift abgegeben _____ Uhr	

Betriebspsychologische Karteikarte (Blatt I)

Störungen und Schwierigkeiten													Name	
Symptome										Arbeits- hemmnisse				
I.	Dat	II.	Dat.	III.	Dat	IV.	Dat.	V.	Dat.	A	B	C		
													Anschrift	
													Geburtsdatum	Geb. Ort
													Familienstand	Glaubens- bekenntnis
													Staatsangehörigkeit	
													Herkunft der Sippe väterlicherseits mütterlicherseits	
													Betrieb	
													Abteilung	Stamm-Nr.
													Tätigkeit	seit
													Eingestellt am:	als
													Lichtbild frontal Lichtbild Profil	
Datum		Maßnahmen											untersucht durch am	

Sozialpsychologisches Karteiblatt

Werdegang		Private und Familiensituation			
Schulbesuch		Geb. Dat. d. Ehegatten	Mietpreis	Verdienst	
Schulleistungen: sehr gut – gut – genügend – mangelhaft		Verheiratet seit	Anmarschzeit		
Lieblingsfach	Abneigung gegen bestimmte Fächer	Geburts- Jahr der Kinder	1. 2. 3. 4.	5. 6. 7. 8.	Verkehrsmittel
Beruf des Vaters	des Groß- vs. vaters ms.	Größe und Lage der Wohnung		Mittagessen: im Betrieb – zu Hause warm – gewärmt – kalt	
Berufswünsche als Kind		einziges – jüngstes – ältestes Kind – Zwilling			
Berufswahl	Berufsziel	unehelich – Stiefkind – Pflegekind			
aus eigenem Entschluß?		+	Geb.-Jahr	Geschlecht	Beruf
Lehre und Ausbildung		Geschwister- reihe und Verhältnis zu ihnen			
Vorliebe für bestimmte Tätigkeit	Abneigung gegen bestimmte Tätigkeit				
Berufswechsel (wann, weswegen)		Vater: geb. gest.		Mutter: geb. gest.	
ungeschult zum	angelernt als	Verhältnis z. Vater		Verhältnis z. Mutter	
Berufskrisen		Steckenpferd			
Berufliche Sonderleistungen		Tierfreund		Lieblingstier	
Außerberufliche Sonderleistungen		Geselligkeit			
		Freizeitgestaltung			

(Blatt III)

Symptome							
Kenn- ziffer		Datum	Tatbestand	Kenn- ziffer		Datum	Tatbestand

Arbeitshemmnisse				
A. Innerhalb des Betriebes		B. Außerhalb des Betriebes		C. In der Persönlichkeit
K.-Z.	Beschreibung	K.-Z.	Beschreibung	Beschreibung

Betriebsärztliches Psychobiogramm						Name :		
Arbeitsplatzanalyse								
Datum	Tätigkeit	Besonderheit der Arbeit (Gefährdung)	Schwierigkeitsgrad	Arbeitszeit	Arbeitsbeginn	Arbeitsplatzwechsel durch		
						Betriebs-Arzt	Betriebs-Leitung	eigener Wunsch
Körperliche Verfassung				Neuro-vegetative Funktionsstörungen				
Konstitutionstyp				Psychische Funktionsstörungen				
Erbliche Belastung				Körperl. Krankheitsempfind. ohne organischen Befund				
Konstitutionsmängel				Berufsschäden (wann)				
Organdefekte				Betriebsunfälle (wann)				
Chronische Krankheiten				Versehrtenstufe		Arbeits-tauglichkeits-grad		
				Untersucht durch				am

Psychogramm-Tabelle (Blatt VI)

Ausdrucksgebiete	aktiv		passiv	
	aggressiv (abwegig)	offensiv (situations- gerecht)	defensiv (situations- gerecht)	regressiv (abwegig)
Äußere Erscheinung Haltung	zackig fahrig formlos	elastisch frisch ungezwungen	steif straß formvoll	verkrampft schlaß förmlich
Benehmen	aufdringlich fix forsch	entgegen- kommend gewandt sicher	reserviert befangen zurückhaltend	schüchtern linkisch verlegen
Motorik	exaltiert aufgeregt unbeherrscht	beweglich lebhaft impulsiv	ruhig gemessen beherrscht	unbeweglich müde schwerfällig
Redeweise	geschwätzig sehr laut überhastet	gesprächig laut schnell	still leise langsam	einsilbig murmelnd stockend
Händedruck	übertrieben	fest	zögernd	lahm
Arbeitscharakter Arbeitsverbundenheit	flatterhaft ablenkbar zerfahren Strohfeuer	flott abwechslungs- bedürftig interessiert arbeitsfreudig	gesammelt bei der Sache konzentriert arbeitswillig	lasch zerstreut gelangweilt arbeitsunlustig
Geistige Wendigkeit	verworren Phantast Wirrkopf eifertig	scharfsinnig heller Kopf denkgewandt rasch im Bilde	logisch systemati- scher Kopf urteilsfähig bedächtig	ungeweckt lange Leitung denkfaul schwerfällig
Praktische Tatkraft	Projekte- macher betriebsam unstet sprunghaft hastig unbeharrlich	unterneh- mungslustig rührig emsig schwungvoll rasch ausdauernd	bedachtsam strebsam stetig gleichmäßig gemächlich zäh	bedenklich träge stur schwunglos langsam rasch nach- lassend
Planmäßigkeit	überspannt unbedacht weitschweifig gedanken- flüchtig Utopist	überlegt durchdacht vielseitig findig weitblickend	systematisch bedachtsam zielstrebig folgerichtig umsichtig	planlos starr umständlich unfindig kurzsichtig
Pflichtbewußtsein	verantwor- tungslos flüchtig ungenau Bummelant	verantwor- tungsfreudig sorglos genau zuverlässig	verantwor- tungsbewußt sorgfältig gründlich gewissenhaft	verantwor- tungsscheu pedantisch Kleinigkeits- krämer Drückeberger

Psychogramm-Tabelle (Blatt VII)

Ausdrucksgebiete	aktiv		passiv	
	aggressiv (abwegig)	offensiv (situations- gerecht)	defensiv (situations- gerecht)	regressiv (abwegig)
Kameradschaftlichkeit	vertrauens- selig gönnerrhaft großsprechisch streitsüchtig	guter Kamerad offen hilfsbereit mitteilsam streitbar	Einzelgänger Abstand während bereitwillig bündig friedfertig	Außenseiter unzugänglich gleichgültig verschlossen nachgiebig
Menschen- behandlung Kontaktfähigkeit	kontaktsüchtig überschweng- lich sentimental heiß	kontaktfreu- dig herzlich mitfühlend warm	kontakt- schwach verhalten empfindsam kühl	kontaktlos abweisend teilnahmslos kalt
Wesenswirkung	aufreizend mitreibend	belebend beschwingend	beruhigend entspannend	lähmend lastend
Verhalten zum Vorgesetzten	oppositions- lustig eigensinnig Angeber überempfind- lich unvorsichtig	freimütig eigenwillig selbstbewußt empfindlich unbefangen	willig anpassungs- fähig bescheiden empfindlich vorsichtig	wurstiger unterwürfig Duckmäuser dickfälig mißtrauisch
Verhalten zum Untergebenen	überheblich selbstgefällig parteilich scharf hitzig launisch schimpfend grob unnachgiebig	selbstsicher selbstgerecht gerecht energisch heftig impulsiv komman- dierend forsch hart	geradlinig selbstkritisch gerecht bestimmt ruhig diszipliniert kurz ange- bunden schroff streng	unsicher Selbstzweifel läßt fünf gerade sein setzt sich nicht durch apathisch Vorschrifts- mensch mürrisch bissig schikanös
Pädagogische Qualitäten	tadel süchtig verschwom- men wortreich ungeduldig oberflächlich	kritisch klar wortgewandt geduldig prakt. zeigend	objektiv eindeutig wortkarg geduldig theoretisch erklärend	Nörgler unklar ungewandt gleichgültig ungeschickt
Verhalten bei Stoßbelastung und Gefahr	vorschnell Kurzschuß aufgeregt waghalsig verwegen	rasch entschlossen erregt wagemutig tapfer	abwartend besonnen gelassen vorsichtig standhaft	ratlos unschlüssig stumpf kleinmütig furchtsam
Devise	„nun erst recht“ „nie“ „entweder – oder“	„trotzdem“ „ja“ „sowohl als auch“	„dennoch“ „ja – aber“ „vielleicht“	„ich kann nicht“ „nein“ „weder – noch“
Besondere Auffälligkeiten				

Beurteilung seitens des Vorgesetzten					Persönlichkeitsbild	
Fachliches Können		Note	Gesamt- Note			
Arbeitsverbundenheit			}			
Geistige Wendigkeit						
Praktische Tatkraft						
Planmäßigkeit						
Pflichtbewußtsein						
Kameradschaftlichkeit						
Produktive Einzel- leistung	194					
	194					
	194					
	194					
	194					
Gesamteindruck:						
Zum Vorarbeiter – Meister geeignet: ja – nein						
Eignung für fachliche Spezialaufgaben:						
Name des Vorgesetzten			Datum			

Literatur-Angabe

- Ackermann, Albert:* Die Aufgaben der Psychotechnik. Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschriften für Betriebswissenschaften, Nr. 4, 1950, S. 127—129.
- Alexander, Franz:* Irrationale Kräfte unserer Zeit. Chicago 1942, Stuttgart 1946.
- Allport, Gordon W.:* Persönlichkeit. Übersetzt von H. v. Bracken, Stuttgart 1949.
- Baierl, Friedrich:* Licht und Farbe als Mittel zur Leistungssteigerung. Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschriften für Betriebswissenschaften, Nr. 1, 1952, S. 7—14.
- Barth, Heinrich:* Philosophie der Existenz. Vorlesung an der Universität Basel, WS 1951—52.
- Baumgarten, Franziska:* Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betrieb. Zürich 1946.
Die Arbeit des Menschen. Burgdorf 1940.
- Baumgarten-Tramer:* Über die Eignung der Frau zur körperlichen Arbeit. Zürich 1942.
Zum Problem der Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Arbeitskräften. Zürich 1942.
- Bierens de Haan:* Die tierpsychologische Forschung. Bios II, 1935.
- von Bracken, Helmut:* Zur Sozialpsychologie der Autorität. Psychologische Rundschau, Heft 2, Januar 1950, Göttingen.
- Braunesfeld, E.:* Der Mensch im Betrieb. Wege zur Rationalisierung. Heft 4, München 1951.
- Brogie, Theodor:* Betriebswirtschaftslehre und schweizerische Wirtschaftspraxis, Bern 1933.
Warenhandelsbetrieb. Zürich 1952.
Spezielle Betriebswirtschaftslehre, II. Teil. Der Gewerbebetrieb. Vorlesung an der Universität Basel, SS 1952.
- Brunschweiler, A.:* Gedanken über die Beziehung zwischen Mensch und Betrieb. Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Heft 6, 1950.
- Carrard, A.:* Erziehung zum Führer. Zürich 1938.
Persönlichkeitsschulung. Zürich 1944.
Praktische Einführung in die Probleme der Arbeitspsychologie. Zürich 1949.
Zur Psychologie des Anlernens und Einübens im Wirtschaftsleben. Zürich 1927.
Der Mensch in der beruflichen Gemeinschaft. Zürich 1943.
- Graf von Dürkheim-Montmartin:* Gemeinschaft.
Ganzheit und Struktur. Festschrift zum 60. Geburtstag von F. Krueger, München 1934.
- Duplain, Georges:* Arbeitgeber — Arbeitnehmer. Zürich (1950?).

- Eichholzer, Eduard*: Streifzüge durch die Vergangenheit des schweizerischen Sozialgeschehens, Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 4, 1950.
- Elsenhans-Giese*: Lehrbuch der Psychologie. Tübingen 1939.
- Eucken, Walter*: Nationalökonomie wozu? Godesberg 1947.
- Euler-Stevens*: Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 4, 1950.
- Fischer, G.*: Der Mensch im Betrieb. Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 5, 1952.
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1947.
- Ford, Henry*: Mein Leben und Werk. Leipzig (1928?).
- Giese, Fritz*: Die kosmischen Einflüsse auf die Person. Brugsch-Lewie, Soziologie der Person, Bd. IV, 1929.
- Gilbreth, F.B.*: Primer of Scientific Management. 1920.
- Gotthelf, Jeremias*: Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 4, 1950.
- Groetenherdt, Karl*: Eingliederung von Versehrten in den Arbeitsprozeß als psychologisches Problem. Psychologische Rundschau, 1951, Göttingen.
- Groothoff, Fr. G. A.*: Die Erziehungs- und Formungsprobleme im industriellen Großbetriebe. Maastricht, Holland 1950.
- Gutenberg, Erich*: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. I. Bd., Berlin—Göttingen—Heidelberg 1951.
- Haettenschwiller, A.*: Das neue Denken in der amerikanischen Wirtschaft. Vortrag bei der Statistisch-Volkswirtschaftlichen-Gesellschaft, Basel, 15. Januar 1952.
- Heitbaum, H.*: Psychologie im Betrieb. Köln 1951.
- Hellpach, Willy*: Sozialpsychologie. Stuttgart 1951.
Geopsche. Stuttgart 1950.
Einführung in die Völkerpsychologie. Stuttgart 1938.
Klinische Psychologie. Stuttgart 1946.
Deutsche Physiognomik. Berlin 1942.
- Hersches, Heinrich*: Zur Frage der Organisationstechnik. Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 1, 1952.
- Hersey, Rexford*: Seele und Gefühl des Arbeiters. Psychologie der Menschenführung, Leipzig 1935.
- Hische, W.*: Aktuelle Probleme der Berufs-Auslese, der Berufsausbildung und der Best-Gestaltung der Arbeit. Brahmesfeld, Der Mensch im Betrieb, München 1951.
- Hommel, Jakob*: Die innere Stimme. Freiburg i. Br. 1948.
- Huber-Rübel*: Sinn und Möglichkeit der Personalvertretung im Betrieb. Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 5, 1950.
- Hundhausen, Carl*: Werbung um öffentliches Recht „Public Relations“. Essen 1951.
- Hylla, Erich*: Testprüfungen der Intelligenz. Braunschweig 1927.
- Juensch, E.R.*: Der Gegentypus. Leipzig 1938.

- Jaspers, Karl*: Allgemeine Psychopathologie. Heidelberg—Berlin 1946.
Von der Wahrheit. I. Bd., München 1947.
- Jung, C. G.*: Psychologische Typen. Zürich—Leipzig 1940.
Psychologische Betrachtungen. Zürich 1945.
- Jungbluth*: Arbeitsfreude und Leistung. Brahmesfeld, Der Mensch im Betrieb, München 1951.
- Kellner, Hans*: Ein Arzt erlebt die Industrie. Stuttgart 1949.
- Kersten, Otto*: Praxis der Erziehungsberatung. Stuttgart 1941.
- Kayserling, Graf H.*: Das Buch vom Ursprung. Bühl/Baden 1947.
- Klages, Ludwig*: Die Grundlagen der Charakterkunde. Bonn 1948.
- Kretschmer, Ernst*: Medizinische Psychologie. Leipzig 1945.
- Krueger, Felix*: Lehre von dem Ganzen. Bern 1948.
Psychologie des Gemeinschaftslebens. Bericht über den XIV. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Jena 1935.
- Kunz, Hans*: Die anthropologische Bedeutung der Phantasie. I. und II. Teil, Basel 1946.
- Lenhard, Josef*: Mensch unterm Hammer. Berlin 1932.
- Lersch, Philipp*: Der Mensch in der Gegenwart. München 1947.
Aufbau der Person. München 1951.
Die Probleme der Charakterkunde. Psychologische Rundschau, Göttingen 1949, 1. Heft.
Vom Wesen der Geschlechter. München—Basel 1950.
- Link, H. Ch.*: Employment Psychologie. 1919, übersetzt von Witte: Eignungspsychologie, 1922.
- Lippmann*: Grundriß der Arbeitswissenschaft. Jena 1926.
- de Man, Hendrik*: Der Kampf um die Arbeitsfreude. Jena 1927.
- Meyer, Ernst*: Über soziale Gerechtigkeit und Liebe in der Industrie. Basel 1945.
Die Sozialmaßnahmen in der Industrie. Solothurn 1946.
- Moede*: Experimentelle Massenpsychologie. Berlin—Leipzig 1920.
Einzel- und Gruppenarbeit. Praktische Psychologie, Monatsschrift, Heft 3 und 4, Leipzig 1920.
Ermüdungsstudien in der englischen Industrie. Praktische Psychologie, Monatsschrift, Heft 12, 1920.
- Müller-Erbach*: Der Kampf um die Persönlichkeit. Tübingen 1949.
- Müller, Johannes*: Soziales Wirken. Schaffhausen (Schweiz) 1949.
- Müller, Werner*: Die zukünftige Tarifgestaltung auch ein Rationalisierungsproblem. Der Mensch im Betrieb, Brahmesfeld, München 1951.
- Münsterberg*: Psychologie und Wirtschaftsleben. Leipzig 1912.
- Neff, A.*: Über die Psychologie des Schaffens und die produktive Geistestätigkeit. Karlsruhe 1946.
- Nietzsche*: Menschliches, Allzumenschliches. I/II, Stuttgart (Kröner Taschenausgabe).
- Nohl, Hermann*: Charakter und Schicksal. Frankfurt/Main 1947.

- Oehme*: Heidegger, Martin: Platons Lehre von der Wahrheit mit einem Brief über den Humanismus. Bern 1947.
- Buchbesprechung, *Psyche* 1. Jahrgang 1948 Heidelberg.
- Oesch, Emil*: Personalführung — Vorgesetztenkunst. Zürich 1944.
- Wie die Mitarbeit gewinnen. Zürich 1944.
- Ortega y Gasset, José*: Der Aufstand der Massen. Aus „La Rebellion des las masas“ 1929, Stuttgart 1947.
- Osthold*: Der Kampf um die Seele unseres Arbeiters. Berlin 1927.
- Ostwald, W.*: Der energetische Imperativ. Leipzig 1912.
- Remplein, Heinz*: Die seelische Entwicklung in der Kindheit und Reifezeit. München 1949.
- Reuter, Fritz*: Der Mensch im Betrieb. Brahmesfeld, Wege zur Rationalisierung, Heft 4, München 1951.
- Riedel, Johannes*: Arbeitsunterweisung als betriebliche Aufgabe. Psychologische Rundschau, Göttingen 1951.
- Rothacker, Erich*: Die Schichten der Persönlichkeit. Bonn 1948.
- Rüfner, Vinzenz*: Die Entfaltung des Seelischen. Bamberg 1947.
- Sacherl, Karl*: Berufsmensch und Privatmensch. Dissertation an der Universität Mainz, Februar 1950.
- Sachsenberg, E.*: Der Mensch in der Fabrik. Zeitschrift des Verbandes deutscher Ingenieure, 1926.
- Scott, W. D.*: Increasing human Efficiency in Business. 1914, nach Scherke: Betriebspsychologie, (S. 8).
- Sommerfeld, Erich*: Über den Umgang mit Menschen im Betrieb. München 1952.
- Spengler, Oswald*: Der Untergang des Abendlandes. Bd. I. und II., München 1923, Auflage von 1950.
- Spranger, Eduard*: Psychologie des Jugendalters. Heidelberg 1949.
- Spreng, Hans*: Die Beziehungen der angewandten Psychologie (Psychotechnik) zur seelischen Hygiene. Schweizerische Zeitschrift für Psychologie, Bd. I., 1942.
- Stern, William*: Person und Sache, II. Bd. Die menschliche Persönlichkeit. Leipzig 1923.
- Allgemeine Psychologie auf personalistischer Grundlage. Haag 1935.
- Psychologie der frühen Kindheit bis zum 6. Lebensjahre. Leipzig 1930.
- Scherke, Felix*: Betriebspsychologie. Berlin 1948.
- Schottländer, Felix*: Die Mutter als Schicksal. Stuttgart 1947.
- Schulze-Soelde*: Weltanschauung und Politik. Leipzig 1937.
- Taylor, F. W.*: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München 1913, Berlin 1919.
- Thumb, Norbert*: Der Aufbau der Persönlichkeit als entwicklungspsychologisches Problem. Wien 1942.
- Tramm*: Über die Behandlung der Arbeiter. Praktische Psychologie, Monatschrift, Moede, Heft 2, Jahrgang 4, Leipzig 1920—1923.
- Tumlirz, Otto*: Anthropologische Psychologie. Berlin 1939.

- Türk und Dörrhöfer*: Neuzeitliche Methoden der Personalauslese. Frankfurt/Main 1951.
- Vetter, August*: Der Mensch im Betrieb. Brahmefeld, Der Mensch im Betrieb, München 1951.
- Vogel, Walter*: Betrieb und Farben. Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 1, 1952.
- Umschau: Schweizerische Stiftung für angewandte Psychologie. Industrielle Organisation, schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, Nr. 1, 1952.
- Walther, Leon*: Arbeitspsychologie. Luzern 1950.
- Weber, Wilhelm*: Praktische Psychologie im Wirtschaftsleben. Leipzig 1927.
- Weininger, Otto*: Geschlecht und Charakter. Wien 1903.
- Wellek, Albert*: Die Polarität im Aufbau des Charakters. Bern 1950.
- Die Wiederherstellung der Seelenwissenschaft im Lebenswerk Felix Kruegers. Hamburg 1950.
- Das Problem des seelischen Seins. Leipzig 1941.
- Typus und Struktur. Archiv für die gesamte Psychologie Bd. 100 (Deutschland), 1938.
- Wenzel, Aloys*: Die Technik als philosophisches Problem. München 1946.
- von Wiese, Leopold*: Sozial, geistig und kulturell. Leipzig 1936.
- Wilde, Kurt*: Über die Zuverlässigkeit psychologischer Untersuchungsmethoden. Psychologische Rundschau, Göttingen, Heft 4, Oktober 1951.

Curriculum vitae

Als Sohn des Fahrlehrers Karl Seitz und seiner Gattin Johanna geb. Herkommer, wurde ich am 17. 8. 1924 in Ludwigshafen a. Rh. geboren. — Nach Auflösung des Jesuiten-Internates St. Blasien, das ich vier Jahre besuchte, war ich bis 1942 in einer Oberschule Mannheims, die ich mit dem Reifevermerk verließ. Den Reifevermerk ergänzte ich 1946/47, nachdem ich schwerkriegsbeschädigt aus der Kriegsgefangenschaft zurückgekehrt bin. Gleichzeitig begann ich mein Studium an der Wirtschaftshochschule Mannheim. Nach zwei Semestern immatrikulierte ich mich an der Universität Mainz, die ich sieben Semester als Psychologiestudent besuchte. Ab Wintersemester 1951/52 studierte ich an der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel (Psychologie, Nationalökonomie, Philosophie), an welcher ich vorliegende Dissertation ausarbeitete.

Es ist mir Pflicht und Bedürfnis allen denen hier meinen Dank zu sagen, die mich bei meinem Studium angeleitet und unterstützt haben. Ganz besonders bin ich den Herren Prof. Dr. Kunz (Basel), Prof. Dr. Brogle (Basel) und Prof. Dr. Wellek (Mainz) zu Dank verpflichtet.

Basel, im März 1953.

Karl Seitz.

